

## ドイツにおける労働条件規制の交錯

——産業レベルおよび企業レベルにおける規制の相互関係——

藤内和公

はじめに

一 事例1：金属産業S社W事業所

二 事例2：小売業K百貨店F店

三 分析 — 開放条項を中心に —

むすびに

〔資料〕

### はじめに

本稿は、ドイツにおいて労働条件が産業レベルおよび企業レベルでいかに規制されているかを調査した事例研究である。

ドイツでは労働組合が産業別に組織されているもとの、労働条件は組合により産業レベルで規制され、さらに独自の制度である従業員代表により企業ないし事業所レベルで交渉され規制される。組合との合意は労働協約として、従業員代表との合意は事業所協定として締結される。協約では企業横断的に問題となる賃金および労働時間など給付と反対給付に関する事項が規制され、それは実質的労働条件と呼ばれる。それに対し、従業員代表は、労働時間編成や人事事項など、各企業の事情に応じて規制される事項を扱い、それは形式的労働条件と呼ばれる。両者の振り分けは事業所組織法において定められている。さらに、後に述べるように、実質的労働条件を事業所レベルで事業所当事者（使用者および従業員代表）が取り扱うことが協約によって認められることがある（開放条項）。その結果、産業および企業により多様な規制の姿をみてとることができる。

ドイツでは、産業構造の変化や企業間格差の増大を背景に、労働条件規制の重点が次第に産業レベルから企業レベルに移行しつつある。そういう状況のもとで、本稿では、組合による規制と従業員代表による規制の交錯に焦点

三四八

を当てつつ、2つの実例を紹介し、それにより労働条件規制構造とともに、その最近の変化の一端を明らかにしたい。調査事項は、重要労働条件として賃金および労働時間に限った。調査時点は、2004年4月から7月の間である。文中にててくる資料番号は後掲資料の整理番号である。

## 一 事例1：金属産業S社W事業所

### A 従業員代表活動の概要と条件

この事業所は、南西ドイツのバーデン・ヴュルテンベルク州フライブルク市周辺のヴァルトキルヒにある。金属産業のうち自動感知装置メーカーであり、労働者数は1,702人(うち職員1,200人、現業労働者500人、女性の比率は4割。なお、Sコンツェルン全体では3,676人)である。パートタイム労働者も多数雇用されており、その週所定労働時間は、20時間、24時間、30時間、または週3日勤務と多様である。それは個別に労働契約で定められる。たいていは女性である。他方で、協約が定める週35時間を上回る労働時間を個別に合意している労働者はこの事業所では40%に達し、それは、協約所定労働時間を上回って個別に、より長い労働時間を合意することが許される労働者の比率につき、事業所の労働者全体の18%にとどまるべき旨の協約規定に違反している。労働者の編成にあたり、グループリーダーが個々人の所定労働時間を知ったうえで調整している。

この企業は、すでにハンガリー(EU加盟国)で工場を操業している。そこにおける同種労働者の賃金水準はドイツの1-2割である。しかし、最新工場はここW事業所に設立され、その際に、これを効率的に稼働させることが従業員代表との間で合意されている。この点は特別な事情である。S社コンツェルンに雇用される労働者数は、この5年間に約6割増加しており、早いテンポで成長を遂げている。

従業員代表委員は17人、うち女性は7人である。再選は14人、立候補者は28人であった。議長は60歳、代表委員として20年、議長として10年の経験をもち、職種は電気技術者である。専従委員は4人で、法定基準通りである。代表委員は「年間労働時間の4分の1を従業員代表活動に充てる」旨の包括合意が行われている。さらに、業務補佐を3人の職員が仕事の一部として担当している。そのうち誰かは従業員代表事務所に常駐している。代表委員選

挙投票率は、前回2002年では78%である。投票は一つのリストにもとづいて人物選挙で行われた。

従業員代表会議は2週間ごとに開かれ、毎回3-4時間を費やしている。会議には必要があれば労組などの専門家に出席を求めている（たとえば、労働時間の弾力化の議題のとき）。代表委員は任期4年中に全員が研修を受けている。研修の主催者は、ドイツ労働組合同盟(DGB)、金属労組、継続教育研究所などであり、特定テーマでは民間コンサルタント主催の研修を受講することもある。締結されている事業所協定は約30である。筆者が閲覧したのは、その一部である。

従業員集会の出席率は、40%である。開催形式は、全体集会（年2回）は市民会館で開き、年1回の部門別集会（6部門）は、事業所内で部門近くの会議室などで開く。「使用者側が十分に情報を提供しているので、法律通りに年4回開く必要を感じていない」とのことである。集会に欠席している労働者は、通常通りに現場で働いている。欠席する理由は、「仕事業績の圧力である」と議長は語る。集会には、労組（金属労組）代表、使用者側代表が必ず出席する。「使用者側は出席する権利はあるが、義務はない」という説明であった。

使用者側との定期協議は、3カ月ごとに行っている。それとは別に、人事部とは人事的事項につき毎週連絡を取り合っている。「法律通りに毎月協議する必要を感じていない」と語る。

共同決定事項につき合意が成立せず、仲裁委員会を設置した経験はある。それは健康保護に関してである。苦情申立はここでは稀である。従業員代表の姿勢は、労働者の利益を擁護することであり、使用者とはパートナー的に振る舞い合意形成に努めている。

この企業の人事管理は労働者に好評であり、業界紙が調査した、従業員に好評な人事・労務管理が行われている企業の全国ベスト10のなかに入る。そのことは、それを示す新聞記事が掲示板に掲示されるという形で使用者側から宣伝されている。ここでは使用者主導で対話的な労使関係が築かれている。これは珍しいことである。従業員代表自身、「よい使用者である」と見ており、その具体的な内容として、職場で毎週月曜にグループ懇談が開かれ、同僚のおかれている生活条件、困難な事情を伝え合っている。また、使用者が研修や労働者の資格向上に熱心で、そのために社内に企業名を冠した講座「S社アカデミー」が組まれている。使用者が労働者にそれへの参加を働きかける

等である。

つづいて、この事業所における組合（金属労組）の状況である。組織率は30%であり、組合員は約500人である。代表委員17人中15人が組合員である。この地方の金属産業のそれが平均40%であることに比べて低い。組合所属は現業労働者中心である。現業労働者の80%、職員の10%が加入している。組合の企業内組織である職場委員会は20人で構成しており、うち15人は代表委員である組合員が組合規程にもとづき自動的にになっている。その会議は2カ月ごとに労働時間外に開かれている。

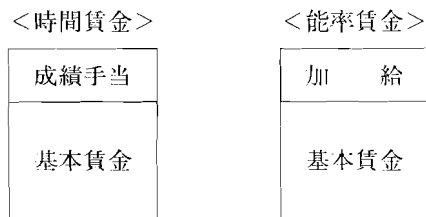
この企業は1994年に使用者団体に加入した。その前は、協約はなかった。当時、組合組織率は10%ほどであった。当時、賃金は社長の裁量にもとづいて支払われていた。

## B 賃金・社会給付

### 1 従来の賃金制度

イ) 金属産業では、協約地域によりやや異なるが<sup>(1)</sup>、賃金に関しては2005年から新しい協約が適用される。調査時はその移行期であった。まず、従来の賃金制度として、職員および一部現業労働者は時間賃金であり、他方で、現業労働者の一部は能率賃金である。その能率賃金の加給ではプレミア賃金だけであり、出来高賃金はない<sup>(2)</sup>。

時間賃金でも能率賃金でも、基本賃金は、労働者が担当している職務の格付けによって決まる（職務給<sup>(3)</sup>）。



三四五

ロ) つぎに、従来の成績手当（職員用 資料③）をみる。その骨子として、成績手当は事業所内の協約適用職員の平均で協約賃金額の10%を上回らなければならない。評価指標は、専門知識の活用、作業態度、労働の量、労働の

質、協力および個人的な働きかけの5項目から成る。重要度が高いのは、労働の質および量である。手続きとしては、上司が部下労働者を評価し、評価結果および成績手当ならびにその変更は、関係する個々の労働者および従業員代表に書面で通知される。さらに、異議申立手続きが定められていて、労使同数委員会で取り扱われる。なお、評価指標、評価等級および配点(重要度)は、事業所協定により、協約の定めと異なって定めることができる。

これを、1975年締結の職員用成績手当協約<sup>(4)</sup>と比較すると、75年協約は成績手当を基本賃金の4%に相当する金額として定めているのに比べ、比率が高まっていること、旧規定では評価指標は4大項目だったのが、5大項目になっていること、指標の重みが異なっていることを指摘できる。他方で、手続き、異議申立手続き、事業所への開放条項があることでは共通している。

これを現業労働者用の評価指標(資料④)と比較すると、「労働の量」「労働の質」に重きが置かれているのは共通するが、一方、職員には「専門知識の活用」および「協力および個人的な働きかけ」の項目があり、他方で、現業労働者には「多能工性」および「作業の安全性」という独自の指標がある。

さらに、現業労働者用のそれを1975年当時のもの<sup>(5)</sup>と比較してみる。当時の評価指標は、労働成果(8点)、仕事の完成度(8点)、多能工性(8点)および作業注意度(8点)の4項目であった。それに対し、現在は5項目であり、「作業の安全性」が加わっている。ただし、詳しくみると、「作業の安全性」の内訳の「規程や補足的な安全規則に注意すること」は、旧規定の「作業注意度」のなかで「安全規則遵守」の要素があり、実質的な変化はなく、項目が独立扱いされているということである。配点をみると、現在、「多能工性」(1.5点)は低くなっている。

## 2 2005年以後の賃金制度

ドイツでは通常、職員と現業労働者の賃金は別々に定められるが、金属産業では新協約によりその区分がなくなる。その理由は、職員と現業労働者の仕事内容が似かよってきて、従来のように別々に取り扱う必要性がなくなったことである。そこで事業所内の各職務が新協約のどこに格付けされるかにつき、使用者と従業員代表が協議している。そのため金属産業の事業所では、2004年は新規の格付け作業に追われて忙しい。新しい格付けを判断する基礎

資料として、金属産業労使は約300頁の、各職務の特徴的指標を記述した分厚い資料を作成し事業所当事者に提供している。使用者側は、格付け変更によって「人件費を増やすことはない」と考えており、見直しの結果、職務により、従来よりも高く格付けされることもあれば、逆に低く格付けされることも生じる。その調整作業は事業所内に設置される労使同数委員会で行なわれる。

賃金基本協約（2005年より適用、資料①）の特徴は、つぎの通りである。

a、賃金は3つの構成要素（基本賃金、成績給、負担手当）から成る。成績給は基本賃金の15%に相当するよう定められている。負担手当は、標準基本賃金の7%を上限に支給される。

b、基本賃金は、職員および現業労働者で一本化される。それは職務評価にもとづいて等級に分類される<sup>(6)</sup>。その基本的な指標は、知識と能力（職業教育、専門教育と経験）、思考、行動の裁量および責任、コミュニケーション、部下の指導の5つである。これは総合的ではなく、分析的な職務評価である。職務評価の詳しきは産業により大きく異なるが、これは詳しいほうである。ここでは、勤続年数ではなく、職業経験として考慮されていることが注目される。職務評価では、男女格差を縮小するように配慮されている<sup>(7)</sup>。事業所内の各職務は、使用者と従業員代表が指名する委員から構成される格付けのための労使同数委員会で格付けされる<sup>(8)</sup>。企業内では、前記同数委員会の同意をえて、協約上の水準例示を考慮して、事業所内の補充的な例示を定めることができる。格付け作業を円滑に行おうとすれば、多くの企業でそれが定められることになろう。また、同数委員会のいずれの側も、専門的な相談員に、会議に出席を求めることができる。格付け手続きは使用者主導で行われる。すなわち、まず使用者が同数委員会に、決定の準備のために必要な資料を渡し、仮の格付けを通知する。この原案につき、同数委員会でその是非を検討する。ここで同数委員会がある職務の格付けにつき合意を得ることができず、かつ、委員のいずれかの提案があれば、協約当事者のなかの専門的知識を有する選挙権のある代表1人ずつが会議に出席を求められる（拡大同数委員会）。拡大同数委員会で検討しても決定できない場合には、仲裁手続に移行する。

協約は、労働者が、本人に帰責しない原因により、格付けの低い職務に変更を余儀なくされる場合の基本賃金請求につき定めている<sup>(9)</sup>。この場合には、使用者は、まず、最大限、関係労働者に、従来賃金グループに該当する事

業所内の期待可能な作業課題を提供しなければならない。つぎに、そのような職務を使用者が提供できない場合には、使用者は、可能なかぎり労働関係を継続しながら従来の賃金グループで事業所内でほかの期待可能な作業課題を担当することを可能にするような、資格向上のための措置を提供しなければならない。そのうえで、従来の基本賃金確保が不可能な場合には、期限つきで従来の賃金との差額を支給することになる。

なお、協約はいくつかの点で、事業所レベルの労使合意により協約とは異なっており取扱うことを認めている。たとえば、格付けの基準を企業で独自に定めること、労働者数500人以下の事業所で賃金グループに関する異議申立に備えて同数委員会を常設することなどである。この点は、後述する。

c、成績給は成績結果の評価にもとづいて決定される。その方法として、評価、指数比較および目標達成度評価の3つのうちのいずれか、またはその組み合わせを事業所当事者が選ぶ。その際に、評価による方法が原則とされ、その評価指標および基準が協約で定められている。この場合には、使用者はそれを事業所内に具体化する際に従業員代表の同意を必要とする（事業所組織法94条2項）。指数比較は、成績結果と標準成績の比較によって行われる。目標達成度評価は、目標取り決めに対する目標達成の度合いによって行われる。

成績評価の確定に関する紛争に備えて、苦情申立や関連する手続きが定められている。成績評価結果は、本人に対して説明されると同時に、従業員代表に対しても交付される<sup>(10)</sup>。

d、負担手当は、筋肉、刺激不足および環境影響（騒音、汚れ、水やガス、事故の危険性など）が測定されて、それに応じて支給される。これは現業労働者に支給することが予定されている。

こうした特徴を従来の賃金基本協約（現業労働者用）と比べると、いくつかの相違点がある。まず、最大の特徴は、職員と現業労働者で賃金を一本化したことである。その結果、職員と現業労働者に共通する職務評価基準が必要となり、細かいものとなっている。また、現業労働者に特有な事情を考慮する必要性から、負担手当がおかれた。賃金の用語は、これまで職員では Gehalt、現業労働者では Lohn とされていたのが、Entgelt で統一された。

また、現業労働者には賃金形態として、時間賃金のほかに能率賃金があったが、それは廃止されている。これに近いものとして、成績給の「指標比較」

型がある。そこでは、「標準作業量」ないしは「標準」の決定が重要な意義を有するが、その決定手続に関する協約規定は大幅に少なくなった。新協約では、専門家に委託してデータ収集が行われることになっている。

なお、事業所内の各職務の格付けは労使が共同で行うことには変わりはない。

新協約では、事業所当事者に具体化や選択を委ねる定めが多い。これは、職員と現業労働者の賃金が一本化されたことにより、従来以上に多様な職務を統一的な格付け基準で処理することが容易ではないという事情と同時に、職務内容が企業によって多様になってきていることを示しているのかもしれない。

ここで、賃金決定にあたり従業員代表と使用者が共同決定する事項を整理すると、つぎのようになる。すなわち、職務等級格付け、成績給のタイプ選択、成績評価の間隔を決めること、標準に関する苦情申立の手続を定めること、必要とあれば成績指標を決定すること、指数比較型ではさらに成績と成績給の関係を定めること、成績給が事業所平均で13.5%を下回る場合の具体的な取扱い方の決定等である。このようにみると、協約から事業所当事者に託されている義務的な作業が多く、当事者の任意に委ねられている事項よりも比率が高いことがわかる。採用するか否かが事業所当事者の判断に委ねられている事項は、賃金関係よりもむしろ労働時間関係で重要である。

### 3 協約上の社会給付

社会給付のうち、クリスマス手当および休暇手当はほとんどの産業では協約で定められている<sup>(11)</sup>。家族手当も頻繁に協約で定められている。名称は、社会手当(Sozialzulage)とされることが多い。しかし、それ以外の手当は企業内の取扱いに委ねられている。企業内給付<sup>(12)</sup>で最も普及しているのは、永年勤続手当および企業年金である。企業年金は特に重要なので、通常、特別規程で定められている。

### 4 事業所レベルの取扱い

イ) 前記で紹介した賃金基本協約は、2005年から適用されるものであり、調査時点ではまだ適用されていない。しかし、S社では2004年現在の手続き(資料⑤)を新しい協約のもとで基本的に続けて用いる予定である。これは、成績給の点では、労働者全員に対し一律の評価基準にもとづいて評価するので、



協約が予定する3つのタイプのうち、従来の時間賃金労働者には、「評価」型が対応する。他方で、能率賃金労働者には、「指数比較」型、またはそれと別型の組み合わせが対応することになる。この企業では、それとは別に、個別に作業目標が合意される。その目的は、能力開発である。

ロ) この事業所には、「従業員懇談と評価制度」がある。この特徴は、賃金とは直接関係しないが、労働者と上司の個別懇談（従業員懇談）を人材育成の要であると位置づけ、それを重視していることであろう。上司と従業員の懇談は、従業員の現状を語り、担当職務範囲の拡大および能力開発の可能性を相談し、任意に新しい目標を合意する。現状分析では双方が自己点検し、必要とあれば上司にも反省が求められる。懇談では、上司は従業員に改善提案し奨励する。懇談には会話用紙を用い、そこには話題が示されている。能力開発のためにOJTコースが組まれているが、Off-J-Tが中心のドイツでは珍しいことである。この制度を運用するうえでは、上司には人を教育する能力を求められよう。企業は管理職をそのような人材に育成する方針である。

成績手当（2005年からは成績給）にかかわって、評価制度がある。成績評価における評価指標は、専門的な能力、作業方法、社会的な態度、作業結果および作業態度の5項目である。これ自体は、さほど目新しいものではなく、他社でもみることができ。評価結果は従業員との話し合いのなかで説明される。成績手当の金額は評価次第である。評価結果に異議を有する者は、人事課または従業員代表に書面で異議申立を行うことができる。この事業所では、評価者により甘辛評価の違いが生じることを防ぐために、「コスト意識」の項目をおき、「コスト意識とは、労働者が操作可能な予算を維持することである」と定めている。これにより評価者が部下を甘く評価するときには、評価者とその上司からこの項目で低く評価されることになっている。それらをまとめて、10項目の評価原則が整理されている。

S社で、従来から独自に開発したこの評価制度を維持するならば、事業所当事者は協約とは異なる評価手続を利用することになる。

ハ) 協約にもとづく賃金支給とは別に、他社に移られる可能性がある一部の労働者に対して、使用者がその者と個別に話し合いをして、労働者の市場価値にもとづき、個別に賃金の上乗せ額を決めている。それは使用者側が単独で決める。従来も、協約上乗せ支給は使用者が単独で決定してきた。それは事後に従業員代表に通知される。「協約上乗せ支給は、人手不足への対応、ま

図表 1 協約上乗せ支給のある事業所比率 (2002年, %)

産業分野	西	東
農業など	42.5	35.5
鉱山・エネルギー	27.3	17.1
原料加工	60.3	31.0
投資財生産	73.0	25.9
消費財生産	52.6	22.9
建設業	47.9	15.0
商業・修理	50.1	28.2
交通・通信	42.3	49.3
保険・クレジット	40.7	14.5
企業向けサービス	35.7	8.3
それ以外のサービス	36.8	9.8
<b>計 (民間部門)</b>	<b>45.6</b>	<b>18.9</b>

注：ここで分母は協約適用のある事業所である。

出所：WSI, Tarifhandbuch 2004, S. 71

たは労働者の動機付けのために行われる。」図表 1 によれば、かなりの事業所で上乗せ支給があるようであるが、それは従業員の一部にでも支給している事業所の比率である。

#### 5 企業内社会給付 (資料⑥)

事業所内の給付は事業所協定によってではなく、任意の事業所内慣行として支給されている。使用者側はいつでも撤回することができる。事業所協定の形で定めることを使用者は拒否する。これは重要な特徴である。この点でも、S社では使用者主導のもとに対話的な労使関係が形成されていることがわかる。

給付の種類は月並みであるが、ここでも永年勤続表彰が定められている。

### C 労働時間

#### 1 制度の運用原則

イ) 労働時間の説明にあたり、この間の労働時間の弾力的取扱いに関する変遷を説明しておく。この点に関する状況は大きく変わった。弾力的運用の点では、1984年に金属産業における労働時間短縮のなかで、一律の週労働時間

ではなく、労働者全員の平均、または一定の調整期間内の平均で週所定労働時間を達成すれば足りるという枠組み規制に変更されたこと、1994年の労働時間法改正<sup>(13)</sup>により、1日8時間原則を残しつつも、6カ月間または24週間の平均で1日8時間を超えなければ、1日あたり10時間まで労働時間を延長できることになった。その結果、その範囲内でフレックスタイム制など大幅な変形労働時間制が認められるようになり、それを受けて、いわゆる労働時間貸し借り口座（以下、時間口座と呼ぶ<sup>(14)</sup>）が利用されている。時間口座とは、とくにフレックスタイム制とリンクさせて利用されるもので、所定労働時間と実際に働いた労働時間（時間外労働を含めて）の差を計算し、それを労働者個々人の労働時間に関する口座に預金または借金のように貸しまたは借りとして記録する取扱いである。産業分野により各協約が定める制度枠組み（貸しおよび借り時間の限度、調整期間の長さなど）は多様である。それは各事業所で多様な形態で実施される。代表例は、フレックスタイム制であり、時間外労働に対する代替休日付与という時間補償（時間調整 Zeitausgleich）もこれに分類できる。この時間口座が普及してきたことが、大きな転機になっている。

ロ）また、時間外労働に関しては、その実施には従業員代表の同意が必要であり（事業所組織法87条1項3号）、そして、協約が割増手当支払いを定めるときにはそれに拘束されることになる。時間外労働<sup>(15)</sup>にあたり、労働者に時間外労働義務が生じるか否かは、事業所に従業員代表が存在するか否かにより異なる。事業所に従業員代表が存在する場合には、従業員代表が当該時間外労働に同意を与えた場合に初めて労働者に時間外労働に応じる私法上の義務が生じるが、従業員代表が存在しない場合には、従業員代表の同意という手続きなしに、法律および協約が定める範囲内で、時間外労働に応じる義務が生じる。時間外労働が行われる枠組み条件は協約で定められる。その内容は産業により異なるが、割増手当率、時間口座の枠組みなどが定められる。

したがって、事業所に従業員代表が存在する場合には、従業員代表が時間外労働の要請に同意するか否かが労働者にとって重要になる。従業員代表は予定労働者本人の意思を問い合わせて、本人が残業に応ずる意思を持っている場合のみそれに同意するという「任意性原則 (Freiwilligkeit)」が多い。しかし、それがどの程度厳格に行われるかは、産業分野によって異なる。この点につき、「任意性原則の運用がこの10年間にかなり変化し、プロジェクト労

働およびチーム労働の増加に伴い、労働者個々人の責任意識が高まり、労働時間把握を嫌がる傾向がある。また、経営困難が頻繁に発生するなかで、当該時間外労働が必要であると従業員代表が判断するときには、従業員代表が本人に応じるように説得したり、また、もはやこの原則を維持せず、労働者本人は時間外労働に応じる意思はないのに従業員代表が時間外労働に同意することが増えてきた。」「金属産業では従業員代表に対する研修を通じて、それを厳格に行うよう指導しており、実際にもそうなっている。なお、緊急時にはドイツの労働者はたいてい時間外労働に応じる気質を持っている。担当職務でみると、手工業職人(Handwerker)は時間外労働に応じる傾向が強い。彼らは仕事にあたり独立性が高く、従業員50人以下の零細事業所に多く働いている。それに比べると、組立工は数人のグループで働くが、気質は異なる」と組合役員は語る。さらに、「任意性原則が厳格に行われる場合には、使用者側にとってその時間外労働がどうしても必要な場合には、労働者Aが断れば、使用者はAの代わりにそれを労働者Bに依頼することになり、結局は労働者相互間の争いになる。そこでは、強く自分の意見を主張する方が得をするということになる」と語る。

前述のように、時間外労働は時間口座の対象になりうる。時間外労働をこれに含めて運用する場合にも、時間外割増は生じる。割増率は時間外労働の長さとかかわり、たとえば、週10時間までの最初の時間外労働は、割増率は25%であり、それを上回る分は50%である(金属産業・一般協約10条)。その場合に、たとえば25%割増対象となる1時間につき、1.25時間を補償する場合に、協約では金銭補償が原則であるが(同協約8条)、事業所協定により時間補償とすることができ、1.25時間のうち、たとえば1時間分は金銭補償により、0.25時間分は時間補償にするという取扱いも可能である。「手工業職人は金銭補償を希望する者が多いが、全体的にはこの10年間に、時間補償を希望する労働者が増えてきた」という。

94年労働時間法改正は時間外労働の取扱いにも変化をもたらし、時間外労働として扱われるケースが少なくなった。改正前には、1日8時間を超える労働は原則として時間外労働とされていた。しかし、94年法が、期間内平均で1日8時間を超えない場合に緩やかな取扱いを認めた結果、使用者と従業員代表の労働時間配分決定により、1日の所定労働時間が8時間とされれば、それを超える分は時間外労働となる。しかし、制度設計により違いはあるが、

フレックスタイム制が適用されれば、1日8時間を超えても直ちに時間外労働になるわけではなく、算定期間内で所定労働時間を超える分だけが時間外労働となる。しがたって、94年改正により、時間外労働に該当するケースが少なくなったといえる。

## 2 協約規定 (資料②)

協約は、労働時間に関し週あたり所定労働時間、個別の合意にもとづき所定労働時間を延長できる限度および対象労働者の比率、パートタイム労働の所定労働時間目安、パートタイム労働とフルタイム労働の転換手続きなどを定める。フレックスタイム制に関する協約規定はわずかであり、それは今後の検討課題とされている。

協約7条5および7条6は、6カ月間を通じて週あたり所定労働時間を達成する旨定める。すなわち、一律に毎週35時間を定めるのではなく、6カ月平均でそれが達成されればよい。

協約は年休につき、日数と基本原則を定める。年休に関する協約規定は産業および協約地域により異なるが、ここの定めは簡略なほうである。「協約でそれを詳しく定めることは可能であるが、そうすればその分、事業場で自主的に決定する余地が減る。どの程度まで詳しく定めるべきか、組合も迷う」と組合役員は語る。

## 3 事業所内の取扱い

イ) W事業所では、労働者全員にフレックスタイム制が適用されている (資料①)。ドイツではフレックスタイム制に関する法律および協約の規制が少ないために、日本に比べてかなり弾力的な運用が行われている。W事業所では技術や新製品の開発に従事する労働者の比率が高いが、彼らはたいていグループ労働である。そうすると、労働時間の決定は実際には、個人単独では決定できず、グループ内で調整するよう委ねられる。その旨が、事業所協定には明記されている。さらに、「必要な場合には、フレックスタイム制の枠内で手当なしに土曜労働が行われる」ことも明記されている。これが、協約が定める時間口座のW事業場における実施形態である。

ここのフレックスタイム制の特徴として、土曜労働を組み込んでいること、標準型のほかに製造部門およびプロジェクト部門で特別な枠組みになってい

ること、運用にあたり信頼原則が強調されていて、労働者が始業・終業時刻を決めるにあたりグループ内の調整を含めて、業務遂行への配慮を強く求められるであろうこと、時間口座に長期貸し借りおよび早期退職という調整方法も予定されていること、コアタイムはあるようであるが、その時間幅は長いこと、調整期間が24カ月と長いことなどを指摘することができる。部門によっては週所定労働時間を月に180時間まで上回ることができるという取扱いは、いたって緩やかなものである。これはプロジェクト部門が取り組む企画や業務が頻繁に短い期限付きの作業であることによる。

フレックスタイムの調整期間は24カ月とされている。これは事業所の「立地確保協定」にもとづく取扱いで、それは、「週所定労働時間は6カ月以内の平均で達成されなければならない」（一般協約7条5）という協約規定に違反する。このような長期の調整期間は雇用保障協約で可能であるが、説明によれば、S社ではその協約は活用されていない。したがって、協約に違反した取扱いということになる。

ロ) 時間外労働に関するS社従業員代表の対応としては、「従業員代表は時間外労働の必要性和本人の意思を検討する。必要性があるにもかかわらず労働者が応じる意思がない場合には、本人にその理由を問う。したくない労働者を説得するのは上司の役割であり、従業員代表の役割ではない。本人がそれを了解すればOKであると、使用者側に返答する。その意味で任意性原則である。それでも労働者が頻繁に時間外労働を断れば、『労働時間の柔軟さ』という評価項目で低く評価される。労働者が断りそうなときには、上司が説得をしており、それでもなお労働者がそれに応じる意思がないときには、労働者はよく従業員代表に相談にくる」との説明である。

この事業場では、時間外労働を時間補償するための事業所協定はない。「フレックスタイム制なので、その範囲内で調整されている」と語る。ここは自動感知装置メーカーであるために開発技術員の比率が高い。専門職メンバーのチーム内で調整されて運用されることになる。

## 二 事例2：小売業K百貨店F店<sup>(16)</sup>

### A 従業員代表活動の概要と条件

このデパートは全国に198店舗を抱える（2004年）。このデパートは現在、

重大な経営難にあり、04年9月に全国で5,500人が整理解雇された。この店舗の特殊事情として、この事業所は数年前にH社から営業譲渡されたもので、企業年金もそのまま旧企業の企業年金基金を引き継いでいる。この点は当社内でも異例である

従業員数は350人、うちフルタイム労働者とパートタイム労働者は半々である。女性は8割の約280人である。約30年前の1973年にはこれよりも狭い床面積で1,200人が働いていた。小売業ではこの20年間に思い切って人員が削減されている。ここのレストラン部門では、かなり多くの外国人留学生が僅少時間勤務者として働いている。「留学生がアルバイト先を見つけるチャンスは、現在のドイツでは減りつつある」という。

代表委員数は法定基準によれば9人であるが、ここでは結婚などにより任期途中に退職する者が多いので、普通でも定員の2倍を確保している。ただ、今回は経済的非常事態で近く大量退職などが予想されるのでさらに多めに28人にしている。うち女性は15人である。候補者は35人であった。再選は15人である。代表委員選挙投票率は7割である。選挙方式は、長い間リスト方式であったが、前回は人物方式であった。

議長は58歳で、代表委員歴31年でほとんどは専従委員であった。議長職は15年になる。中央従業員代表の副議長でもあり、全社の経営問題への対応に活動の多くの時間を割いている。専従委員は2人である。

従業員代表には2部屋が宛われている。従業員代表の業務を補佐する担当者が1人、専任で宛われている。

従業員代表会議は毎週開かれ、約2時間を費やしている。会議には、必要とあれば専門家や労組代表を招いて専門知識を提供してもらっている。代表委員は研修をほとんど受講していない。その理由は、現在深刻な人手不足で、出席したら代替者がいないので遠慮している。いずれにせよ、非常事態である。

使用者側との定期協議は行われている。それ以外でも必要性があれば、いつでも人事部と連絡を取り合える体制である。したがって、苦情処理が出されることは稀である。

従業員集会は年4回開いている。そのときにはデパート全体を閉鎖し半日休業する。各3時間である。出席率は5割であり、欠席者は、休暇中の者、週休2日制にともなう休暇の者であるという。ただし、それだけでは計算は

合わないが。集会には労組代表が必ず出席している。

仲裁委員会の経験は過去10年間に3度ある。紛争になった事項は、労働時間で2回、事業所変更にかかわる社会計画で1回である。

従業員代表の姿勢としては、「労働者の利益を擁護する立場」である。ただし、「この数年間、経営難に陥り、労働者のなかで使用者側と対決しようとする姿勢が弱くなった」と語る。また、「どちらかといえば、利害対立的であり、紛争が多いほうである。」

つぎに、組合の状況として、組合組織率は65%である。これはこのデパートのなかでもトップである。この事業所に限ると、最高時は70%であった。営業譲渡される以前の1980年代前半に、組合および従業員代表と使用者側で激しい労使対立と攻防があり、数カ月間、組合と従業員代表は毎日のようにピラを配布し、労働者に対する働きかけを活発に展開した。その攻防は組合側優位のもとに終結したという。

代表委員全員が統一サービス産業労組の組合員である。組合規約にもとづき職場委員は選出されているが、閉店時間法改正により営業時間が延長されて以後、全体では会議を開けずに有志で会合している。その点では困難な活動条件にある。

この事業所の労使関係は、概して従業員代表が強くりードしているという印象をもつ。従業員代表は労働者の厚い信頼を得ているようである。

## B 賃金・社会給付

### 1 協約規定

小売業の賃金表（資料⑩）は金属産業とは異なり、現在なお職員と現業労働者で別々であり、それを一本化することは検討課題になってはいるが、なお検討中である。この産業分野では職員と現業労働者の間で明確な担当職務の区別があり、一本化する必要性は感じていないようである。資料⑩の職務分類指標は、かなり以前に定められたものが現在もお用いられている。これは総合的職務評価である。金属産業とは対照的に、比較的簡単な定めである。協約をみると、各賃金グループごとに代表的な職務が例示されている。言い換えれば、小売業では職務の種類がさほど多くはないことを意味する。

この賃金表で特徴的なことは、職員では経験年数（Tätigkeitsdauer）に応じて昇給（習熟昇給）が行われていることである。このような取扱いは職員



には多くの産業で見られるが、現業労働者にはない。これは職員担当業務の性格に照らして、経験とともに仕事水準が高まるという認識があるのであろう<sup>(17)</sup>。ただし、その程度は数年間で上限に達する限られたものである。なお、小売業では現業労働者の賃金計算は、現在は時間給ではなく月給制になっている。このような傾向は、おそらく他の産業分野にもみられると推測される。

店舗により収益状況は大きく異なる。そこで、中央事業所協定で利益配当に関して定め、売上高、人件費比率に照らして業績のいい事業所では、それに応じて支給されている。

このデパートにおける協約適用の特殊な事情として、レストラン部門の取扱いがある。レストラン部門の労働者には、以前は小売業の協約が適用されていた。しかし、最近では、人件費節約のために小売業の当該部門は分社化されて飲食業の協約が適用され、その結果、当該部門の労働者の賃金は引き下げられる傾向にある。このデパートでも使用者側はそれを提案するが、従業員代表が反対していて、それは行われていない。しかし、当社が特別な経営難であるという事情は従業員代表も考慮せざるを得ず、妥協策として、小売業の協約の水準よりは低いのが、しかし飲食業のそれよりも高い水準の内容で、レストラン部門を対象とする企業別協約を締結している。珍しい取扱いである。

賃金は時間賃金が基本である。しかし、資料⑱に能率賃金の定めがあるように、小売業の一部でそれがあり、一部事業所の現業労働者の一部はその形態で賃金を算定されている。

## 2 協約上の社会給付

この産業分野でも、クリスマス手当、休暇手当があるほかに、労働協約(資料⑧)のなかで「社会手当」が定められている。内容的にみて、家族手当である。ドイツでは公的な児童手当があるので、企業による家族手当の重要性は低く、その金額はわずかである。

## 3 事業所レベルの取扱い

賃金額は、今日、小売業でも協約通りに支給されるのが通常である。当事業所でも1990年頃までは、労働者ほぼ全員に対し協約上乗せ給付が存在した。その形態は毎月の月額賃金に上乗せされていた。ただし、誰にいくら上乗せ

するかは、使用者が単独で行っていた。「上乘せ給付を使用者が単独で決定することは、ドイツでは通常のことである」との説明である。このとき、従業員代表は、「最終的な決定は使用者が行うとしても、いかなる基準にもとづいて上乘せ給付するかを知る権利は従業員代表にあるはずである。また、個々の労働者に対する支給額について、従業員代表に知る権利がある」という主張で提訴した。この主張は裁判所で認容され、以後、使用者側から、労働者個人に対する支給額とその根拠が説明されるようになったという。その延長で、現在でも市場価値にもとづく上乘せ支給に関する情報（資料⑩）は従業員代表に提供され、従業員代表の同意が求められている。約8%の労働者にそれが支給されている。なお、協約上乘せ給付が全労働者に行われていた当時は、協約改訂により賃上げされても、賃上げ分は上乘せ支給分が減らされて、実質手取額は協約賃上げにより直ちに増えることはなく、しばらく時間をおいてから上乘せ支給が再び増やされるという運用であった。

格付けの関係では、新しい職務が登場して、その格付けで合意に達しないときには、仲裁委員会が設置される。それは当該職務担当者の採用に先立ち決定される。使用者側は、従業員代表の同意を得ることができないときには、労働裁判所の決定を暫定的に得て、それで代替しようとしている。

#### 4 企業内社会給付

この点では、現金給付ではなく、「当社で商品を購入すること」という条件で、すなわち現物給付として、月額賃金の50%相当分が支給されている（全社的扱い）。資料⑪参照。

企業内給付として、従業員割引販売、病気休業補償手当、結婚・出産手当、永年勤続報償金などがある。このうち、永年勤続報償金はいずれの企業でも見かけることができる。従業員割引販売は小売業でも製造業でもよく見かける。

参考までに、当事業所が数年前にK百貨店に営業譲渡される前のH社の社会給付を資料⑫に掲げている。当時は、多様な給付があったことがわかる。

#### 5 人事考課制度

この事業所でも実施されている。評価指標および評価基準は、資料⑬で紹介しているように、専門知識、顧客に対する態度、同僚・上司に対する態度、

個人的な学習態度および勤務態度の4つの柱で構成されている。これは直接には職業訓練生用であるが、ほかの労働者の場合には、担当職務および役職に応じてやや詳しくなる。考課の目的は、継続訓練計画および昇進の判断材料にすることである。以前には、さらに協約上乗せ支給の判断材料にも用いられていた。

人材開発プランが労働者ごとに定められている。しかし、女性比率が高いこともあって、多くの労働者は昇進に対する関心が乏しい。管理職になるには、ほかの店舗に異動することが条件である。

## C 労働時間

### 1 協約規定

労働時間に関して協約(資料⑨)は、週あたり所定労働時間は37.5時間であると定めるだけである。それをどのように運用するかは、すべて使用者と従業員代表の判断に委ねられている。この協約でもフレックスタイム制に対する規制は乏しく、枠組み、調整期間にとどまる。協約はまた、パートタイム労働につき、その労働時間は社会保険加入義務が生じる程度の長さにするべきことなどを定める。その結果、小売業のなかでも各曜日への時間の配分の仕方、パートタイム労働者の比率などで、企業ごとおよび事業所ごとの違いがでてくる。小売業ではパートタイム労働者の比率が高いが、それに関する協約規定はまだ乏しい。なお、小売業では閉店時間法により営業時間を規制されているという特別な事情がある<sup>(18)</sup>。

### 2 事業所による違い

店舗の場所により客層に違いがあり、周囲の企業や官庁の昼休み時間もやや異なり、それにより客のニーズが異なる。閉店時間法では週60時間まで営業可能であるが、それをどのように活用するかは事業所の事情に応じて対応している。

また、労働時間把握方法も事業所によってやや異なり、大規模店を中心に7割の事業所ではここと同様に磁気カードで把握しているが、この方法を導入するには経費がかかり、小規模店ではタイムカードなどによる方が安く済む。この事業所では、磁気カード利用のために各部門ごとにセンサーが設置されている。そこを通過すれば、個人の自由な判断で休憩をとれる。

ドイツでは同一企業内でも事業所によって労働条件等の取扱いが異なることがしばしばある。その背景として、第1に、連邦制のもとで、日本に比べて地方によって習慣や文化に違いが大きいこと、第2に、管理職を除き、労働者の転勤は少なく、労働者は同一事業所に長年勤務するので、それぞれの固定した労働者によって独自の「企業文化」が形成されること、第3に、事業所内の労働条件規制には事業所ごとに選出された従業員代表が関与するので、勢い事業所自治の傾向が出てくることを指摘できる。

### 3 労働時間制度の変遷

休日（日曜以外）の決め方として、以前には、労働者グループごとに休日を交替でとる方法（資料⑭）が行われていた。これは現在でもかなり多くの小売業で利用されている。しかし、この制度の難点として、休日が固定していて、翌月勤務割り確定後に生じた事情の変化に対応して事後に変更することが面倒である。固定的であるために催し物（クリスマス、復活祭など）に対応するのも難しい。また、使用者側はフルタイム労働者を減らしてパートタイム労働者を増やし、それを労働者の弾力的な配置に利用したい。それに対し、ここの従業員代表は「労働者はできるだけフルタイム労働者として働くべきである」という見解をもっている。だが、この見解にもとづきフルタイム労働者中心になると、勤務割りが硬直的になるという難点をもつ。そこで、フルタイム労働者を中心にしながらも、弾力的な時間運用にするために、営業譲渡前の旧H社時代から弾力的な休日制度を事業所協定にもとづいて実施してきた。これはこのデパートでもこの事業所だけの特徴である。

### 4 事業所内の労働時間運用の特徴

イ) この事業所では、年間労働時間という発想にたち、52週間の平均で週37.5時間に達しようとしている。その意味で弾力的労働時間を運用している。事業所協定（資料⑯⑰）によれば、営業時間（平日は9:30-20:00、土曜は9:00-18:00）に合わせて標準的な勤務時間が組まれている。それは早番勤務などでは特別に定められている。小売業ではしばしば営業時間に関する法律が改正されるが、それに応じて、勤務時間も見直される。事業所協定は、それに応じた土曜の営業時間変更を定めている。

ロ) この事業所では磁気カードを用いた時間測定によりユニークな労働時間

管理方法が行われている(資料⑱⑲)。これは、事業所内で労使の話し合いにもとづいて追求された合理的な制度である。それは、事業所の利害と労働者の個人的な労働時間希望が調整されて、双方に都合よく労働時間が配分されるように工夫されている。上司との合意にもとづいて、場合によっては関係する同僚との合意にもとづいて、労働者は遅い始業、早い終業、休憩の延長または短縮、それ以外の勤務中断の形で、予定の労働時間帯から逸脱することができる。

個々人の年間所定労働時間の範囲内で、上司と労働者は前月20日までにその月の具体的な労働日および労働時間の長さ・配置を合意する。合意された労働時間は、合意があるかぎり、労働契約および事業所協定にもとづく労働時間から逸れることができる。こうして労働者に都合よく自分の勤務時間や休日を決める。必要な場合には、たとえば交通の便をよくするために、遅くに出勤し、また早くに退社する。このようにして年間労働時間という発想で、年間を通じた平均で協約所定労働時間を達成しようとしている。ここでも、時間口座が用いられている。したがって、それは一般協約6条2項の開放条項を利用している。人員配置計画では相互のコミュニケーションに努められている。

ここでは、自分の労働時間を確定する際の自己決定と裁量を拡大するために、労働者は勤務時間をチームのなかでお互いに調整し、そのようにして労働者の個人的な要望を計画のなかに反映させることが求められる。この点では、部門内の時間調整が不可欠である。日本の標準的なフレックスタイム制とは制度設計がやや異なる。この制度は、デパートでは女性が多く、彼女らの多くは今なお家庭責任をかなり背負っているという産業事情のなかで工夫して考案されたものである。この事業所協定につき、従業員代表は誇りとしている様子である。ドイツでは、労働時間編成にあたり労働者が時間配置を自分で決定できることが重要であるとする労働時間主権が強調される<sup>(19)</sup>。その背景の一例を、ここにみることができる。

また、時間計測で、労働時間の終了に10分を加えて終了する。また、4時間を超える所定労働時間につき出勤日あたり5分間の移動時間を算入するという取扱いは、労働者に配慮したものである。

ハ) 時間外労働に関する従業員代表の対応として、従業員代表は、本人が時間外労働に応じる意思があるか否かを打診して対応しているが、本人に応じ

る気がなくてもその時間外労働が不可欠であると従業員代表が判断すれば、従業員代表が本人を説得してでも応じさせている。K百貨店の従業員代表は労働者利益を擁護するという立場でありながら、しかし、時間外労働ではこのように時としては労働者に厳しい態度で臨んでいる背景として、従業員代表がK百貨店のおかれている経営困難な状況を考慮せざるをえないことを示していると解される。

時間外労働の補償方法は、一般協約9条により金銭補償で行われる。

### 三 分析 — 開放条項を中心に —

#### A 開放条項の意義

開放条項<sup>(20)</sup>とは、協約が、事業所レベルで事業所当事者が協約規定とは異なって取り扱うことを認めている条項である。それは、定義にもよるが、事業所当事者が協約所定の取扱いと異なって取り扱うことを認める場合(A型)、または、協約に反することなくそれを補充する取り決めを認める場合(B型)を指し、さらに広義では、協約は枠組みだけを定め、具体的な取扱い方は事業所当事者の判断に任せる場合(C型)を含めて理解されることがある。C型は、それを活用するか否かは事業所当事者の自由な判断ではなく、いかに具体化するかの点にのみ事業所の独自性があり、事業所当事者に対する決定の委任である。本稿は、組合による規制と従業員代表による規制の交錯を観察するという問題関心にもとづいているが、C型は、協約当事者の意思にもとづいて事業所当事者が具体化するもので、協約当事者と事業所当事者の間に役割分担はあっても緊張関係というほどではない。後掲資料には波形下線を引いて、C型を含めて開放条項に該当する箇所を示しているが、この分析では除いて考える。B型のなかには、それが明示されている場合と明示されていないが結果的にそのように理解される場合がある。たとえば、労働時間関係規定のなかで、「個人の週所定労働時間は、……6カ月以内の平均で達成されなければならない」(金属・一般協約7条5)と定めているのは、6カ月平均で週35時間労働を達成すれば足り、その実施方法は事業所当事者の判断に委ねられていることを意味する。また、協約のなかで「事業所当事者は…」という文言が出てくるとき、事業所組織法で事業所協定規制事項とされている事項を確認的に定めていることがしばしばある。

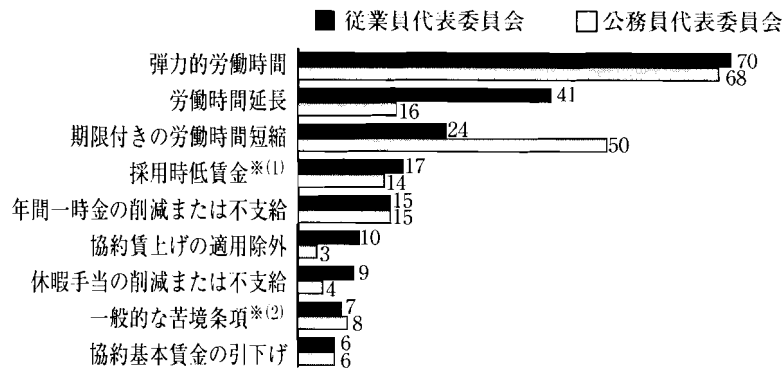
このように開放条項は、産業別協約が企業横断的画一的に規制することから、個別企業や事業所の事情を十分に考慮し反映させることが難しいという難点があることを考慮して、個別企業や事業所のおかれている事情を反映させるために工夫された取扱いである。その意味では、産業レベル労使と企業レベル労使（使用者と従業員代表）の間に一種の緊張関係もある。今日、企業間格差が拡大するなかで、その意義が大きくなりつつある。産業レベルおよび企業・事業所レベルにおける労働条件規制の交錯を分析するうえでは、両レベルをつなぐ開放条項の分析が重要な意義をもつ。

A型は、賃金に関してよりも、むしろ主に労働時間関係規定のなかに多くみられる。その例として、金属産業一般協約のなかでは、土曜労働実施（7条5.1）、時間外労働の上限を拡大すること（8条1.2）、時間外労働を金銭によってではなく代替休日付与の方法で調整・補償すること、賃金基本協約のなかでは、格付けの基準、一定規模の事業所で同数委員会を常設にすることなどがある。

開放条項のなかで最も頻繁に利用されているのは、弾力的な労働時間制である（図表2参照）。労働時間法改正（1994年）により、変形労働時間制が大幅に可能になり、時間口座が普及して、頻繁に利用されるようになった。それは必ずしも、協約のなかで開放条項の数が増えたことによるのではない。つぎに利用が多いのは、労働時間の延長である。これには個人的所定労働時間の延長と時間外労働枠の拡大などがあたる。金属産業では、協約地域によって異なるが、労働者の50%（地域により18%）まで、週40時間を限度に個別に延長することが認められる。その結果、同一産業内でも労働者の所定労働時間は異なる。そのほか、経営難に陥った事業所につき、協約の特別扱いを認める苦境条項である。その場合、個別企業ごとに労組が経営状態を分析して個別対応を決める。判断にあたり必要な資料をすべて提出させ、組合が契約している公認会計士が点検する。特別な経営難であると認められた場合、対応策として、まずはクリスマス手当、休暇手当を減額することになる。

開放条項の適用にあたっては、使用者と従業員代表が取り決めることになる。加えて労組の同意が必要な事項（たとえば、苦境条項）はわずかである。雇用保障協定（整理解雇を避けて現在の労働者に一定期間雇用を保障し、その代わりに、所定労働時間を短縮し賃金を減額する、または賃金を特別扱いする）では、調整期間は原則として6カ月であるが、使用者と従業員代表が

図表2 労働協約の開放条項利用状況  
(従業員代表委員会および公務員代表委員会に対する調査。%)



注) (1) 「採用時低賃金」とは、長期失業者を新規採用したときに、その者に対して労働協約が定める賃金よりも低い賃金が支払われることを協約が認める条項である。

(2) これは経営困難であると認定された場合に、協約適用を免れる取扱いを認める条項である。

出所：Frankfurter Rundschau 2003年11月27日付。

合意すれば12カ月まで延長でき、協約当事者が同意すれば24カ月まで延長できる（金属産業）。

B S社W事業所における開放条項とその利用状況

イ) そこで、前掲S社につき、開放条項がどの程度利用されているかをみていくことにする。ここでは特徴を描くために、重要な開放条項に限り取り上げる。また、後掲資料には紹介していない各種協約も対象とする。協約規定を挙げ、矢印を示してそれがこの事業所で活用されているか否かを説明する。  
 <一般協約> 7条1：個人的所定労働時間を週40時間まで延長することができる。→利用していない。

7条5：週あたり所定労働時間は、日ごとに異なって配分されうるところ、



事業所施設の監視または事業所設備の修理・整備に従事する個々の労働者またはそのグループにつき、週あたり所定労働時間を日曜に接続させた5日に配分することを従業員代表と協定することができる。→利用していない。

7条5.2：土曜労働→利用している。製造部門でしばしば行っている。

8条1：急迫した事業運営上の必要性がある場合には、従業員代表の同意を得て、週10時間および月20時間まで、時間外労働を行うことを協定することができる。事業所協定により、個々の労働者または労働者グループに対し、月に20時間を上回る時間外労働が許容されうる。任意の事業所協定により、時間外労働は代休付与によって償うことができる。→いずれも利用されていない。

8条2：操業短縮→現在は利用していない。1983年に利用した経験がある。

<休暇協約> 1条2.1：協約は休暇数の最低限を定めるところ、その補充的な規定を、使用者と従業員代表は事業所協定によって取り決めることができる。→利用していない。

4条5：休暇手当を上乗せ支給する場合に、事業所協定によりその支払満期を統一的に定めることができる。→利用していない。

<特別支給協約> 3条：事業所協定により、クリスマス手当の支払時期を定めることができる。→定めていない。

<高齢者短時間雇用協約> 協約はその枠組みを定め、事業所で実施するには任意の事業所協定を締結しなければならない。→この事業所では利用されていない。従業員代表側は実施したいが使用者側が反対である。この事業所では1983年に経営困難により雇用調整し、その際に中高年者が多数退職した。また、そのときには、高齢者短時間雇用を90-100人の労働者が利用した。その結果、この事業所の年齢構成は概して若者が多い。

ロ) なお、2004年時点では適用されていなかった新しい賃金基本協約には、多数の開放条項が含まれている。それを列挙して紹介しておく。

A型として、つぎのものがある。

a, 賃金格付け手続は作業課題を評価するための協約上の水準事例の格付けを考慮して、直接に適用される。しかし、使用者と従業員代表の合意にもとづいて、この記述の適用を排除することができる。(6条4.1)

b, 賃金格付けおよび苦情処理のための労使同数委員会における手続きに関し、使用者と従業員代表は、つぎの事項につき協定することができる。

- 同数委員会の委員数に関する異なった取扱い。ただし、各2人を下回ることとはできない。
- 拡大同数委員会の設置に関し、使用者と従業員代表の間でさらに合意を模索する試み。
- 仲裁委員会による決定に代えて、くじ引きによる決定をすること。
- 仲裁機関議長を外部に依頼し、それを決定する手続を通常とは異なって定めること。(7条1.3)

c, 賃金格付けおよび苦情処理のために設置される使用者側と従業員代表側の同数委員会の議事次第につき、使用者と従業員代表はその期日および様式を通常とは異なって定めることを合意することができる。(7条1.4)

d, 賃金格付けおよび苦情処理のための拡大同数委員会における決定手続きにつき、同委員会は仲裁委員会によってではなく、くじ引きの方法で行われるということを決定することができる。ただし、従業員代表の同意があれば、それと異なる取扱いを行うことができる。(7条3.5)

e, 従業員数500人以下の事業所、および、コンツェルンに属している場合には300人以下の事業所では、常設の同数委員会は設置されない。しかし、この場合、事業所当事者は任意の事業所協定により常設の同数委員会を設置することができる。(8条5項)

f, 従業員は確定した作業組織の範囲内で行われている作業課題の格付けに対応する賃金グループの基本賃金に対する請求権を有する。そのとき、たとえ従業員が6カ月継続して、より低く、またはより高く格付けされる作業課題を遂行していたとしても、一旦確定された賃金請求権は、変更されることなく残る。さらに、その職務に継続して6カ月以上従事した場合には、より高い等級の作業課題を遂行する期間全体に対して、賃金グループの金額の差額分の手当に対する請求権が初めから存在する。ただし、この6カ月間という期間につき、事業所協定によって一部の部門に対し、短縮された時間の幅を合意することができる。(9条4項)

g, 何らかの理由により基本賃金が減額されるとき収入調整方法につき、実際の収入調整が13条2にもとづく実際の賃金の4%を下回る場合には、残っている請求権を包括的な一回払いによって補償する旨を、任意の事業所協定によって合意することができる。(13条11項)

h, 成績給の確定に関し、それは最終的に確定された成績給を基礎に毎月証

明されるところ、事業所当事者は、それに代えて、複数の賃金期間の平均を基礎にすえることを取り決めることができる。(19条1項)

つぎに、B型としてつぎのものがある。

a、賃金格付けにあたり、そのために設置された労使の同数委員会は、協約上の水準例示を考慮して、事業所内の補充的な例示を定めることができる。

(6条3項)

b、採用時および追加の等級決定に関し、事業所当事者の求めがあれば、一部の賃金等級につき、事業所協定によって、採用時等級もその後に追加された等級も、異なって取り扱うことができる。(11条1項)

c、成績給確定にあたり、勤務と賃金の関係は、使用者が単独で決定することもできるが、任意の事業所協定によって定めることもできる。(17条2.4)

d、成績給決定の基礎となる成績結果に関し、従業員が検討結果に納得しない場合に備えて、事業所当事者は同数委員会などの具体的な手続きを取り決めることができる。(18条4項)

この労働協約に関して、調査時点ではまだ適用されていなかったのが、活用の見通しは不明である。しかし、一方で、新協約には開放条項が多数あり、かつ、その内容は必ずしも労働者側に不利な内容でもなく、他方で、S社では評価制度を独自に工夫してきた実績があるので、かなり利用されることが予想される。

ハ) 要するに、ここでは、協約の開放条項としては、週所定労働時間を平均して達成すること、および、土曜労働条項を利用しているにとどまる。

従業員代表は「開放条項をほとんど利用していない」ことを強調している。労働時間関係では開放条項の多くが、協約が定める標準的な取扱いから逸れる場合が主であることを考えると、使用者の要請を従業員代表側が断っていることを意味することが多く、これは彼らの誇りとするところである。もっとも実際には、当事業所で実施されているフレックスタイム制の弾力的運用の程度は大幅なものであるが。したがって、開放条項も、労働時間関係と賃金関係では、標準的モデルと異なって事業所で取り扱うことが労働者に及ぼす意義も異なる。

S社では、このように大幅に弾力的なフレックスタイム制が適用されているが、これは金属産業内でも標準的な事例とはいえないであろう。S社では新設工場を当地に建設した際に、この競争優位条件を確保すべく立地確保

協定にもとづいて、週所定労働時間の平均達成調整期間を24カ月とすること、労働者のなかで開発技術員の比率が高く、そこではプロジェクト作業に従事し受注から比較的短期間に仕事を完了させる必要から特に柔軟なフレックスタイム制が利用されていることなどの特別な背景事情がある。

#### C 小売業K百貨店における開放条項とその利用状況

小売業の各種協約をみると、いたって開放条項が少ない。一般協約のなかの労働時間関係規定でも同様である。代表的な開放条項は、一定の要件のもとに事業所当事者が週所定労働時間を52週の平均で達成するという取扱いを容認するものである。当事業場ではそれが利用されている。当事業場の特徴である、労働時間の計測を個々人に任せる取扱いもそれと連動している。

#### D 先行研究<sup>(21)</sup>結果との比較

本稿と似た問題関心にもとづく先行研究がすでにある。それは、1983年に金属産業企業を対象に毛塚勝利氏によって調査されたものであり<sup>(22)</sup>、協約優位原則がどの程度実際に運用されているかという問題関心にもとづき、それに照準を合わせた詳細な分析が行われている。

それによれば、毛塚氏が調査したS社における労働条件規制は、基本的に協約基準に準拠していること、賃金では企業内で協約への上乗せ支給があるが、それは使用者が取り崩しうることを認めた任意加給であり労働者の請求権はないこと、労働時間では協約規定の原則に一部逸脱が見られることが紹介されている。この調査は、協約規制が企業内でいかに運用されているかを分析した貴重な研究である。そこで紹介されている特徴に照らし、本稿で明らかになった点につき、協約規定を含めて当時のS社内規制と比較して、共通点および相違点を明らかにしたい。

#### 1 共通している点

社会給付のなかで、協約による規制は、クリスマス手当、休暇手当および家族手当にとどまっており、それ以外の給付は事業所レベルの取扱いに委ねられている。図表3参照。

図表3 協約上の休暇手当および年間特別支給

協約分野	休暇手当	年間特別支給 (月給の%) <sup>(注1)</sup>
農業(バイエルン)	現業労働者：休暇1日当 り7.36€	現業労働者：204.52 €
エネルギー供給	—	勤続1年目は50 2年目より100
鉄鋼業	—	110 <sup>(注2)</sup>
化学産業	休暇1日当り20.45€	95
石油加工シェル・オイル 有限会社	750€	122.5€
金属産業	休暇中賃金相当額の50%	25-55
貨物運送業	休暇中賃金相当額の50%	20-50
木材加工業(北西部)	休暇中賃金相当額の56%	65
製紙業	休暇中賃金相当額の50%	95
印刷業	50%	95
繊維産業(バーデン・ヴ ュルテンベルク)	417.21-756.71€	85-100
衣服産業(バイエルン)	374-497€	82.5
食品産業	休暇1日当り13.80€	100
建設業	現業労働者：休暇中賃金 相当額の30% 職員：休暇1日当たり 28.12€	現業労働者：93 職員：55
卸売(ノルトライン・ヴ ェストファーレン)	643.55€	433.92€
小売業	休暇中賃金相当額の50%	62.5
ドイツ鉄道	409.03€	100
ドイツ郵便	332.34€	100
ドイツ・テレコム	256/332€	100
民間運輸交通業(ノルトライ ン・ヴェストファーレン)	休暇1日当り12.78€	30-40
銀行業	—	100
保険業	休暇中賃金相当額の50%	80
ホテル飲食業(バイエルン)	休暇1日当り6.30-7.40€	50
建物清掃業	現業労働者：332.34€	現業労働者：65
官公庁(連邦, 州, 市町村)	職員：332.34€ または 255.65€	83.79

注1：これは年間特別支給，クリスマス手当などと呼ばれているものをす  
べて指している。

注2：これは双方の手当の一括払いである。

出所：図表1と同じ。83頁。

## 2 変化している点

a, 金属産業では賃金協約の構造が大きく変更され、賃金は労職一本になった。その結果、協約賃金等級に格付けするための職務分析指標が詳細になった。

b, 賃金体系のなかで、かつての成績手当<sup>(23)</sup>に比べて、成績給の比率が高まった。同時に、それを公平に運用するために、成績評価手続が協約により詳細に定められることになった。

c, 事業所内の社会給付の種類および水準は減少・低下しつつある。

d, 当時と比べて、金属産業の協約で開放条項の数は必ずしも増えてはいない。しかし、労働時間が頻繁に弾力的に運用されるようになって利用率は上昇した(図表2)。その理由として、第1に、94年労働時間法改正により時間口座の形で、大幅に弾力的な運用が可能になったことである。事業所ごとに労働時間を弾力的に運用する余地が広がり、その分、協約における細かい労働時間の定めは減ってきた。協約所定労働時間を達成する際の調整期間が長くなる傾向にある<sup>(24)</sup>。第2に、ドイツ経済もグローバル化の波にさらされ、さらにEU拡大により、ドイツ企業の競争優位が低下してきたことである<sup>(25)</sup>。それが労働時間の効率的運用を促す背景となった。

時間外労働実施の要請に対する従業員代表に対応には、基本的に変化はないものの、EU拡大に伴い企業が工場を新しいEU加盟国に移転する動きが強まり、従業員代表の対応でそのような経済的な事情が考慮されるようになってきた。

e, 雇用保障協定が増加してきた。ただし、それは国際競争にさらされる金属・電機産業が主のようである。その背景として、労働時間弾力化の理由と重なる点が多いが、企業の経営状況によっては従来の雇用を維持しつつ従来通りに短時間労働・高賃金を提供することが困難になりつつある。

## 三二九

## E 従業員代表の分析

事業所内規制では従業員代表の役割が重要である。本稿で取り上げた2つの事例でも、従業員代表はそれぞれに個性をもっている。これらの事例に見られる従業員代表の特徴を整理しておく。

イ) S社では、最新工場がハンガリーではなく、賃金水準の高いドイツ国内に設立されたという特別な事情がある。ドイツとハンガリーの賃金格差を考

えるならば、思い切った経営判断である。このような場合、国内に最新工場を設立する条件として、日本であれば採算をとるためには、雇用構造や賃金体系の見直しを行いそうである。しかし、ドイツでは賃金は職務給であり、協約適用下にあるために、協約賃金を容易に切り下げることができず、ほかの工夫によって生産性を引き上げることが求められる。生産性向上のための改善活動は、日本では使用者主導で行われるが、従業員代表の参加権が強いドイツでは使用者は従業員代表と協力しながらそれを進めざるをえない。ドイツでは労働者は従業員集会で自らの意見を表明する機会もある。そうになると、使用者としては、従業員代表や労働者の意見をくみ取りながら生産性向上に取り組むことを余儀なくされるが、他面で労働者をそれに統合することは容易であるともいえる。

S社では、従業員代表が協約に違反して労働者の40%につき協約所定労働時間を超えて個別により長い所定労働時間を合意することを認めている。また、同じく協約に反して、長期の調整期間を含んだフレックスタイム制を採用している。そこには、使用者と従業員代表が協力して最新工場を維持しようとする姿をみることもできる。従業員代表は協約に違反した行動を行っているが、その事情は従業員代表が組合規制から意識的に逃れようとしているというよりも、最新工場を軌道に乗せることに協力している姿であると筆者は解しておきたい<sup>(26)</sup>。

S社の従業員代表をコトホフの従業員代表タイプ分類<sup>(27)</sup>によって分類すると、「尊重され安定した従業員代表」に該当しよう。その理由は、まず代表委員投票率78%は高い。しかし、従業員集会出席率40%はやや低い。これは当事業所における労働者構成で開発技術員が比較的多いことと係わるのであろう。それでも選挙における候補者は定員の2倍近くいる。組合組織率30%に支えられて、使用者との関係は良好であるが、それは使用者の善意にばかり依存しているわけではない。工場新設も従業員代表の働きかけを抜きには考えられないであろう。したがって、基本的に独力で使用者側に認められ、それなりの実績をあげているとみられる。

ロ) つぎに、K百貨店では深刻な経営難にあるという、これも特殊な事情がある。ここでは全社規模の中央従業員代表が経営難乗り切りのために積極的に発言し共同で克服に努めている。従業員代表が協力する以上は、困難克服の方法は労働者だけに負担を及ぼすことはできない。使用者側は経営内容を

公開し、人員削減の方法も社会計画策定などにより労働者に痛みの少ない方法が模索されることになる。また、K百貨店F店の従業員代表が協約上乘せ支給の基準とリストを示させているのは独自の成果である。

K百貨店F店の従業員代表は、タイプとしては「協力的な対抗者としての従業員代表」で、やや「階級闘争的な従業員代表」に近い。ここでは組合組織率は65%と極めて高い。現在の経営難による特別な事情を措いて考えると、旧H社時代に獲得した企業内社会給付の水準は高かった。投票率7割はまずまず高いが、従業員集会出席率が5割であることはそれほどでもない。これはデパートのために女性やパートタイム労働者が多いという労働者構成とも関係する。現業労働者中心の事業所のようにはいかない。その点では、組織率は高くても、労働者が強力に後押しするようにはなりにくい。

ハ) 2社とも、従業員懇談や労働時間運用などで事業所労使は独自の工夫に取り組んでいる。K百貨店では従業員代表主導でそれが行われている。その背景には、従業員代表が法律により参加権を保障されていることであり、それにより、従業員代表が経営に発言することを誘発され、労働者は発言を保障されるが故に、それに前向きに関与する傾向がある。労働者に発言の機会が与えられても、ドイツのようにそれが法律により使用者に義務づけられているか、それとも使用者の「善意」にもとづくかで大きく異なる。

### むすびに

この10年余りの間にドイツの労働条件規制の実情はかなり変化してきた。それは金属産業で賃金が職員と現業労働者で一本化されていること、企業内の賃金上乘せ支給が通常のことでなく例外的になったこと、1994年労働時間法改正を契機に協約の労働時間規制が企業内で大幅に弾力的に運用されるようになったことにみられる。

三  
二  
七

さらに、最近では、2004年のEU拡大後、企業がEU新規加盟国に工場を移転させる動きを強めており、自動車および電機産業では国内工場で労働時間を延長する動きが目立つ。2004年には、ダイムラークライスラー社およびフォルクスワーゲン社で、期限付きの雇用保障と引き替えに、新規採用者や現在の労働者の一部で労働時間を延長することが労使間で合意された。それぞれの企業がおかれている事情は異なっており、それらを一律に評価する



ことはできないが、こうした動きは今後も続くことが予想される。

- (1) 協約事情は同じ産業内でも協約締結地域によりやや異なる点がある。

まず、金属産業で成績給の比率は、南バーデン地域では15%であるが、北バーデン・北ヴェルテンベルク地域では16%である。また、週35時間労働の適用を外れて、個人的に週40時間まで所定労働時間を延長することができる労働者の比率は50%までとする協約地域が多いが、南バーデン・ヴェルテンベルク地域では18%である。さらに、賃金水準は、北ドイツよりも南ドイツのほうが高い傾向がある。そのような格差が生じる背景は、南ドイツのほうが失業率が低いことである。バーデン・ヴェルテンベルク州では全国最低で、5%の失業率である。

協約交渉および合意の時期も地域により異なり、新しい賃金基本協約はバーデン・ヴェルテンベルク地域では2003年9月に締結されているが、ヘッセン、ラインラント・プファルツおよびザールラントでは、2004年7月時点ではまだ交渉中である。

また、ほかの産業分野も含めてみると、協約締結単位は、各種協約によりやや異なる点がある。たとえば、フライブルク市で適用されている協約をみると、金属産業では、一般協約は南バーデン（バーデン・ヴェルテンベルク州の約3分の1の地域）で、賃金基本協約はバーデン・ヴェルテンベルク地域全体で、特別支払、雇用保障および高齢者短時間雇用の各協約は南ヴェルテンベルクと南バーデンで一つの単位として締結されている（バーデン・ヴェルテンベルク州の約3分の2の地域）。他方で、小売業では、いずれもバーデン・ヴェルテンベルクという州に対応する地域を単位に締結されている。さらに、協約有効期間をみると、以前は1年間であったが、延長される傾向にある。郵政産業の賃金協約は2年間であり、金属産業では4年間である。その期間設定は、労使間ではしばしば雇用保障協約とセットになって交渉されている。

- (2) 出来高賃金（アコード賃金）とプレミアム賃金の違いに関しては、日本労働研究機構編・久本憲夫・竹内治彦著『ドイツ企業の賃金と人材育成』（1998年、日本労働研究機構）64頁参照。
- (3) ドイツにおける職務給の職務評価手法は、一貫して得点要素法である。それは各評価項目ごとに重要度ポイントを決め、当該職務がどれほどの重みをもつかにより点数を定め、それを合計して賃金額を決める。アメリカで最も頻繁に利用されている市場調査法がドイツで利用されない理由として、ドイツでは職務評価手法は産業別協約で定められており、同一産業内では共通している。市場調査法は同一職務でも他社がより高い、または低い賃金を払っているときに、労働者の企業間移動を促進または抑制するために採用される。しかし、ドイツでは同業他社も協約賃金を払っており、まして今日のように協約上乗せ賃金がほとんどない状況のもとでは、それを考慮する必要性はない。ただし、優秀な人材の流出を防ぐための措置として、市場価値の高い労働者に対しては例外的に協約上乗せ賃金を支給するという措置が講じられている。
- (4) 藤内「ドイツにおける労使協定等の実例・上」岡山大学法学会雑誌46巻2号（1997年）185頁以下参照。
- (5) 毛塚勝利「西ドイツ金属産業における労働協約と企業内労使間協定」静岡大学法経論集56・57号（1986年）217頁参照。
- (6) 日本でフルタイム労働者とパートタイム労働者の均等処遇が議論されているが、それを進めるためには、職務を分析し、職務担当に必要な職業的資格・水準、必要経年数、責任度などによって人事制度を区分することが不可欠であると考えられる。

(7) 従来、金属産業では類似の職務に従事していても、職員のほうが現業労働者よりも月700ユーロ多く支払われるように格付けされているといわれる。Vgl. Frankfurter Rundschau v. 06. 07. 2004

職務評価に関しては、EUが指針を定めている。ドイツの協約の約8割はそれに違反しているといわれる。職務評価に関しては、多くの研究機関がモデルを提案している。金属労組バーデン・ヴュルテンベルク地本では、内部で男女および労働間格差をなくすべく議論して、協約交渉で提案したが使用者側の反対にあい合意に到らなかったという。

(8) このように労使同数委員会で取り扱うことは、必ずしもポピュラーではない。調停委員会 (Schlichtungsausschuß) で扱うという産業も多い。そのような特別の取扱い機関が定められていなければ、その都度仲裁委員会を設置することになる(事業所組織法99条1項)。

格付けをめぐる法的取扱いに関しては、藤原稔弘「ドイツにおける協約上の賃金・給与決定をめぐる紛争の法的処理」労働法律旬報1391号(1996年)63頁以下参照。

(9) ドイツのこのような取扱いは、日本にも示唆を与える。すなわち、労働者本人に帰責事由のない何らかの事情により、従来の職務を担当できず、担当職務を変更すれば賃金格付けが下がるという取扱いは、変更解約告知にあたり、解雇を避けるための措置の一つとして、使用者に負担させることが期待可能な範囲で労働者に職業訓練の機会を与えることを検討すべきであろう。

(10) 成果主義賃金の運用にあたり、従業員代表が果たす役割は大きい。個々の労働者の賃金内訳は従業員代表にその写しで渡され、労働者は自分の評価・処遇に不満をもつときは、上司に直接伝えることもできるが、従業員代表に相談する、または同伴してもらうこともできる。ここで成果主義賃金が適用される労働者のサポート役として、また、制度の監視機関として、従業員代表が大きな役割を果たす姿をみてとれる。

(11) いわゆるクリスマス手当は各協約では、クリスマス手当、年末手当、年間利益配当、賞与(Gratifikation)などの名称で支給されている。金属産業では、「特別支給(Sonderzahlung)」という名称で支給されている(事業所の特別支給に関する協約)。支給額は勤続年数によって異なり、半年勤務で月給の0.3カ月分、同1年で0.4カ月分、同2年で0.5カ月分、同3年で0.6カ月分である。かつては1カ月分を支給することが多かったが、減額されてきた。その一因は、96年に賃金継続時間支払法が改正されて、疾病休業時における賃金保障が100%から80%に減額されたときに、協約で引き続き100%保障を続けることと引き替えに、協約上のクリスマス手当が減額されたと伝えられる。

また、同産業では年休(30日)が有給であることのほかに、休暇手当として、休暇中の賃金相当額の50%が支給される(休暇協定4条3)。

他方、小売業では、クリスマス手当は「特別支給」の名称で、賃金月額額の62.5%とされている(一般協約19条)。また、休暇手当として休暇期間中の賃金相当額の50%が支給される(17条とそれにもとづく別の取り決めにより)。小売業では年休日数が多い。年齢25歳未満で32日、25歳以上で34日、30歳以上で36日である。これは小売業では女性比率が高く、そのために年休に対する希望が強いことの反映であろう。

(12) これに関する事例を紹介した文献として、徳永重良編「西ドイツ自動車工業の労使関係」(1985年、御茶の水書房)355頁以下〔岸田尚友〕、毛塚・前掲注(5)226頁、藤内・前掲注(4)275頁などがある。

(13) 和田肇「ドイツの労働時間と法」(1996年、有斐閣)116頁参照。

(14) 宮前忠夫「ドイツにおける労働時間弾力化の現状」労働法律旬報1445号(1998年)6頁以下、橋本陽子「ホワイトカラーの労働時間に関するドイツの法規制」日本労働研究雑誌

- 519号(2003年)24頁参照。労働時間をめぐっては、頻繁に労使交渉の争点の一つになっている。最近の金属産業では、使用者側が、「使用者と従業員代表が、協約所定労働時間を5時間まで事業場内の所定労働時間を延長できる」旨の開放条項を要求している。それに対し、組合側は、弾力的な運用に対する規制を求めている。Vgl. Frankfurter Rundschau v. 28. 01. 2004
- (15) 時間外労働の手続きに関しては、藤内「ドイツの労働時間短縮」日本労働法学会誌83号(1994年)36頁以下参照。
- (16) 参考までに、この施設・設備の一端を紹介すると、デパートなので、防災のために各階にスプリンクラーが取り付けられ、火災時に自動的に閉まる鉄製ドアが取り付けられている。デパートから出るゴミ類は自社の責任で分類し処理することが義務づけられていて、運搬用トラックが直接に搬送できるように間取りされている。  
レストランは社員食堂を兼ねているが、ドイツでは禁煙スペースを確保することが義務づけられている。従業員は定食を2.7ユーロで提供される。食事に対する使用者による補助は就業規則に定められている。また、従業員が疲労回復するための仮眠室がある。
- (17) 「このような取扱いをどうするかは、組合内部でも議論がある」との組合役員の指摘があった。
- (18) 藤内「ドイツ小売業の営業時間規制」季刊労働法186号(1998年)80頁以下参照。なお、その後法律改正されて、2004年現在、原則として月曜から金曜までは6:00-20:00、土曜は6:00-18:00の営業が許されている。
- (19) 和田・前掲注⑬98頁。
- (20) 西谷敏「ドイツ労働法の弾力化論・3」大阪市大法学雑誌43巻1号(1996年)7頁以下参照。
- (21) 最近、大重光太郎氏により、ドイツにおける組合による規制と従業員代表による規制の相互関係に関する実証的研究が発表されているが、それを踏まえた研究は今後の課題としたい。大重「ドイツにおける事業所レベルの利益代表制」労働社会学研究2号(2000年)1頁以下、同「ドイツ化学産業における事業所レベルの労使関係の実態と機能」独協大学ドイツ学研究46号(2001年)81頁以下、同「ドイツにおける協約システムの分散化と企業別労働協約」大原社会問題研究所雑誌541号(2003年)37頁以下参照。
- (22) 毛塚勝利「組合規制と従業員代表規制の補完と相克」蓼沼謙一編『企業レベルの労使関係と法』(1986年、顎草書房)213頁以下。
- (23) 成績手当とその法的問題に関しては、緒方桂子「ドイツにおける成績加給制度と法的規整の構造」季刊労働法190・191号(1999年)127頁以下参照。  
なお、成績手当・成績加給の比率は賃金全体の30%を下回ることが、法解釈上、求められている。30%を上回るときには、賃金変動が不透明となり、労働者の期待・予測可能性を奪い、透明性原則(民法307条1項の2)に違反すると解釈されている。高橋賢二『成果主義賃金の研究』(2004年、信山社)168頁参照。
- (24) 橋本・前掲注⑭25頁によれば、時間外労働分をその後の時間で精算する口座の調整期間は、6ヵ月以下が31.4%、6ヵ月以上1年以下が38.6%である。
- (25) 和田肇「ドイツ労働法の変容」日本労働法学会誌93号(1999年)64頁、共同決定審議会報告『共同決定と新しい企業』藤内「ドイツにおける従業員代表の最近の実情」岡山大学法学会雑誌54巻3号(2005年)62頁。
- (26) この点では、従業員代表が意識的に組合規制から逃れようとしている従業員代表の事例とは事情が異なると理解する。意識的に逃れようとしているケースとして、藤内・前掲注⑳39頁のジーメンス社従業員代表があろう。なお、各従業員代表が組合の影響からのがれ

て「一人歩き」しているか否かの評価は、その事情を総合的に考慮して慎重に行われる必要がある。

② 藤内「ドイツにおける従業員代表のタイプ」岡山大学法学会雑誌47巻4号(1998年)135頁以下参照。

〔付記〕 本稿の執筆にあたっては、紹介した従業員代表から調査への協力を得た。S社W事業所従業員代表議長の Rudolf Schlegel 氏、K百貨店F店従業員代表議長の Rieker 氏、副議長の Uwe Richter 氏、さらにはドイツ労働組合同盟南バーデン地方議長の Jürgen Höfflin 氏に協力していただいた。記して謝意を表する。

(とうない・かずひろ)

〔資 料〕

- ①金属1 金属産業・バーデン・ヴェルテンベルク地域・賃金基本協約
  - ②金属2 金属産業・バーデン・ヴェルテンベルク地域・一般労働協約<労働時間関係>
  - ③金属3 金属産業・成績手当に関する協約(職員用)
  - ④金属4 成績評価指標および評価等級(現業労働者用)
  - ⑤S社1 S社規程「従業員懇談と成績評価」
  - ⑥S社2 S社における社会給付
  - ⑦S社3 事業所協定「フレックスタイム制」
  - ⑧小売1 小売業・バーデン・ヴェルテンベルク地域・賃金労働協約
  - ⑨小売2 小売業・バーデン・ヴェルテンベルク地域・一般協約
  - ⑩K百貨店1 協約上乘せ支給される労働者の賃金変更予定
  - ⑪K百貨店2 任意の社内社会給付
  - ⑫K百貨店3 旧H社の社会給付
  - ⑬K百貨店4 人事考課表
  - ⑭K百貨店5 休日カレンダー
  - ⑮K百貨店6 就業規則
  - ⑯K百貨店7 事業所協定(労働時間関係, 1998年締結)
  - ⑰K百貨店8 事業所協定(労働時間関係, 2003年締結)
  - ⑱K百貨店9 磁気のカードによる時間測定の実施および適用に関する事業所協定
  - ⑲K百貨店10 従業員向けパンフレット「申し合わせにもとづく労働時間編成」
- 注: 波形下線は, 事業所当事者に取扱いが委ねられている定めを指す。下線は筆者による。

①金属1〔金属産業バーデン・ヴェルテンベルク地域・賃金基本協約(2003年9月16日締結<sup>(1)</sup>)〕

4条 基本給確定の原則

- 1 9条1項にもとづく労働者の基本給請求権の確定の基礎は, 格付けされた作業課題である。
- 2 作業課題は作業組織によって規定される。それは全体的に考慮される。その格付けにあたっては, 以下の定め<sup>三</sup>の範囲内<sup>二</sup>で, 担われているすべての部分課題も考慮される。

5条 作業課題の格付け

- 1 格付けの対象
- 1-1 評価と格付けの対象は, 事業所内の作業組織に応じて担われる作業課題の要件(Anfor-

derungen) である。

1-2 作業課題の評価にあたっては、価値的にみて作業課題を特徴づけるあらゆる部分課題が考慮される。

## 2 作業課題の評価と格付け

2-1 作業課題の評価と格付けは、下記の等級手続を適用して6条にもとづき作業評価の方法で行われる。

2-2 等級手続は直接に(6条4-1)、または協約上の水準例に関連して(6条4-2)、もしくは事業所内の補充例に関連して(6条4-3)、価値比較の方法で行われる。

評価および格付け制度の構成は、付録に掲げられた協約上の水準例のカatalogである。

2-3 協約当事者は、技術的および組織的な展開から出発して水準例のカatalogを、新しい事例を導入する必要性にもとづいて再検討し、場合によっては補充をできるだけ遅滞なく協定するものとする。

## 6条 評価と格付けの制度

### 1 等級手続

1-1 作業課題の価値を規定する基礎は、作業要件に関する以下の評価指標である。定義は付属資料1を参照のこと。

- a. 知識と能力
  - 職業教育
  - 専門教育と経験
- b. 思考
- c. 行為の裁量, 責任
- d. コミュニケーション
- e. 部下の指導

1-2 評価指標の要件水準は、等級によって異なる。

1-3 評価指標および等級の重みは、ランク分けされた点数となる。

1-4 作業課題の合計得点は、個別の評価指標にもとづく点数の合計である。

1-5 合計得点は下記のように17の賃金グループに分類される。

賃金グループ	得点総数	賃金グループ	得点総数
1	6	10	35-38
2	7-8	11	39-42
3	9-11	12	43-46
4	12-14	13	47-50
5	15-18	14	51-54
6	19-22	15	55-58
7	23-26	16	59-63
8	27-30	17	64-96
9	31-34		

6-2 協約上の水準例は、**付属資料1**にもとづく等級手続の適用のもとに拘束力を伴って評価され格付けされる。

6-3 負担は、等級手続とは別に手当によって特別に考慮される。**付属資料2**を参照のこと。

6-4 制度適用

以下の手続が適用される。

(1) 6条1にもとづく等級手続は作業課題を評価するための協約上の水準事例の格付けを考慮して、直接に適用される。

格付けの基礎は、作業課題の記述である。

双方の合意にもとづいて、この記述の適用を排除することができる。

評価の結果は、それぞれの評価指標に対する理由が付される。

(2) 作業課題は、協約上の水準例示と比較することによって、評価されうる。

作業課題の格付けは、その際に協約上の水準例示と関連させて行われる。作業課題に関連して、評価が異なる場合には、書面でその理由を示されるものとする。

(3) 協約上の水準例示を考慮して、7条で定められている同数委員会で同意して、事業所内の補充的な例示を定めることができる。同数委員会のなかの一方側の同意によって、それに代替することはできない。

補充例示は、6-4-1従って評価される。作業課題は、事業所内の補充例示と比べて評価されうる。

事業所内の補充例示は、各企業レベルの同数委員会の了解をえたうえで、統一的に定めることができる。同数委員会のメンバーは、中央従業員代表および企業経営陣によって指

三  
一  
〇

名される。

#### 7条 同数委員会

1 事業所内では、同数で構成される格付けないし苦情処理委員会（以下、同数委員会とする）が設置される。

1-1 同数委員会は、使用者側および従業員側から3人ずつで構成される。従業員側代表の少なくとも1人は、従業員代表委員でなければならない。

1-2 使用者側代表は使用者から、従業員側代表は従業員代表から指名される。双方は委員と同数の補欠委員を指名する。

1-3 使用者と従業員代表は、つぎの事項につき協定することができる。

- 同数委員会の委員数に関する異なった取扱い。ただし、各2人を下回ることはできない。
- 拡大同数委員会の設置に関し、使用者と従業員代表の間でさらに合意を模索する試み。
- 下記の仲裁委員会に代えて、くじ引きによる決定をすること。なお、これを個々の事案ごとに定めることもできる。
- 仲裁機関議長を外部に依頼し、それを決定する手続を通常とは異なって定めること。

1-4 使用者と従業員代表は議事次第につき、その期日および様式を通常とは異なって定めることを合意することができる。同数委員会は、そのための提案を行うことができる。

1-5 同数委員会のいずれの側も、専門的な観点から選ばれた相談員を企業のなかから、会議に出席することを要請することができる。

1-6 同数委員会の委員および補欠委員は、本協約にもとづく職務を遂行するために賃金を減額されることなく、通常の職務を免除される。本協約に関する研修についても同様である。

#### 2 同数委員会の任務

2-1 同数委員会は、つぎの議題を扱う。

- 存在するが、まだ評価されていない作業課題の格付け、
- 新たに生じた、または変更された作業課題の格付け。

ただし、本協約がそれ以外の任務を課していない場合に限る。

2-2 委員会はさらに、個別事案ごとに現行の格付けを検討する権限を有する。ただし、変更された職務要件により格付けの変更が生じることが明らかな場合に限る。

#### 3 同数委員会における決定

3-1 使用者は同数委員会に、決定の準備のために必要な資料を交付し仮の格付けを通知する。

同数委員会のいずれの側も、使用者から理由の説明をうけて、任された作業課題の評価が一致する事項につき、作業課題の記述の再検討、および場合によっては記述の加筆を求めることができる。

仮の格付けにつき、同数委員会のいずれの側も、8週間が経過するまでに異議を申し立



ることができる。仮の格付けに対する異議申立が認容されない場合には、それが確定的な決定となる。

格付けに対する異議申立は認容されなくても、個別の評価指標およびその理由付けの評価に対する異議申立が認められた場合には、その旨が記録され、格付け資料に付記される。この場合には、仮の格付けは効力を有する。仮の格付けは、異議申立があっても、確定的な決定まで効力を有する。

有効な決定が仮りの格付けと異なる場合には、新しい格付けが同数委員会への通知の時点まで遡って効力を有する。

有効な決定が従来の格付けよりも低い場合には、新しい格付けは有効な決定の時点以後に効力を有する。

3-2 前記の格付け再検討にあたり、現在の格付けはこの手続の範囲内で、他に定められた拘束力を伴う決定の時点まで、有効である。

3-3 同数委員会で合意が成立せず、かつ、いずれかの提案があれば、労働協約当事者のなかの専門的知識を有する選挙権のある代表1人ずつが会議に出席を求められる（拡大同数委員会）。

3-4 拡大同数委員会における立ち入った検討の後にもなお全員一致の、または過半数による決定が行われない場合には、一方の提案により仲裁委員会が設置される。この委員会は、拡大された同数委員会メンバーおよび議長から構成される。議長は、協約当事者が確定した複数の候補者のなかからくじ引きで決定される。

拡大された同数委員会のメンバーは、仲裁委員会の議長となることはできない。仲裁委員会議長は、まず調停を試みる。それが功を奏しない場合には、仲裁委員会が、提案されているなかから指標格付けおよび賃金グループを決定する。

決定は、議長によって3週間以内に理由を付して書面で示される。

3-5 使用者は、決定が拡大同数委員会のなかで仲裁委員会によってではなく、くじ引きの方法で行われるということを決することができる。この決定に使用者は2年間拘束される。ただし、従業員代表の同意があれば、それと異なる取扱いを行うことができる。

拡大同数委員会における決定に先立ち、くじ引きが行われる場合には、協約当事者の代表のいずれかは2票を有する。その者は、3週間以内に決定を書面理由を付して示さねばならない。

3-6 意見対立を解決するための手続は3カ月以内に解決されるものとする。

3-7 3-1の同数委員会、3-3にもとづく拡大同数委員会、3-4にもとづく仲裁委員会、もしくは3-5にもとづく拡大同数委員会の決定により、格付け手続は確定される。

決定から、また理由付けを知ってから2週間以内に、使用者もしくは従業員代表が、手続ミスがあるか、または4-6条の諸原則の重大な誤解のもとに評価が行われていることを理由に、決定は拘束力を有しない旨の訴えを裁判所に提訴しないかぎり、それによって決定は拘束力を有する。

3-8 決定が取り消された場合には、作業課題は同数委員会によって裁判所による理由付けを考慮して改めて評価される。

3-9 いずれの格付け手続中でも、6条4にもとづく制度適用の結果および資料を含んだ適切な証明が行われる。

#### 8条 簡略化された格付け手続

1 従業員数500人以下の、コンツェルンに属している場合には300人以下の事業所では、常設の同数委員会は設置されない。

2 その代わりに、従業員代表はつぎの事項に関する使用者の通知を受け取る。

- ・存在するが、まだ格付けされていない作業課題の格付け、
- ・新たに生じた、または変更された作業課題の格付け。

その際に、6条4にもとづき対応する資料が渡される。

使用者による格付けは拘束力を有する。

使用者による格付けが従来よりも低い場合には、それは8週間経過後に初めて効力を生じる。10条にもとづき従業員代表が異議を申し立てるときには、この期間は異議申立手続の終了まで延期される。ただし、5カ月を上限とする。

3 賃金グループの異議申立の場合には、設置されるべき同数委員会は合同される。これは使用者側および従業員代表側からそれぞれ2人の代表により構成される。ただし、使用者および従業員代表が、それぞれ3人の委員数まで増やすことを合意した場合を除く。

4 さらに、7条2を除いて、7条の規定が準用される。

5 現行規定とは異なって、事業所当事者は任意の事業所協定により7条にもとづく常設の同数委員会を設置することができる。

#### 9条 従業員の基本賃金請求権

1 従業員は、確定した作業組織の範囲内で行われている作業課題の格付けに対応する賃金グループの基本賃金に対する請求権を有する。

<議事記録>従業員の基本賃金請求権は、もっぱら、協約規定にもとづく事業所内の手続で当該作業課題がどのように評価されているかによって規定されるという点で合意がある。

特別な格付け先例（Vorgang）も、従業員を特定の賃金グループに分類することもはや行われず、協約当事者は、格付けおよび格付け変更に関する事業所組織法99条にもとづく手続のための要件はもはや備わっていないという認識で一致して、そこから出発する。

2 使用者はこの賃金グループを従業員および従業員代表に書面で通知する。

従業員代表にはさらに、基礎となっている格付け先例が書面で通知される。

3 たとえ従業員が6カ月継続して、より低く、またはより高く格付けされる作業課題を遂行していたとしても、1にもとづいて確定された賃金請求権は、変更されることなく残る。

4 その職務に継続して6カ月以上従事した場合には、より高い等級の作業課題を遂行する期間全体に対して、賃金グループの金額の差額分の手当に対する請求権が初めから存在する。

差額は、一般協約11条3-2の意味における月給のそれ以外の部分である。差額は、賃金支払い、協約上確定している事業所内の特別支払いおよび協約上の休暇手当の計算に反映し、この場合も、時間に依存した可変的な構成部分と同様に扱われる。

事業所組織法87条の範囲内で、事業所協定によって一部の部門に対し、短縮された時間の幅を合意することができる。1999年5月1日時点で存在する事業所協定は、この協約が適用される範囲内で変動はない。

5 使用者は従業員代表に四半期ごとに各賃金グループの従業員数を、場合によっては入職時等級を含めて、書面もしくは電子メールにより通知し、年1回、それに関して協議する。

#### 10条 異議申立

1 従業員または従業員代表は、通知された賃金グループにつき、使用者に書面で異議申立を行うことができる。

異議申立にあたっては、賃金グループが適切でない旨とその理由が書面または口頭で示される。

2 異議申立の後に、賃金グループないしは作業課題の格付けが使用者によって再検討される。これは通常2週間以内に行われる。再検討の結果は、従業員および従業員代表に遅滞なく書面で通知される。

3 再検討の結果、合意が成立しない場合には、格付けのさらなる検討が同数委員会で行われる。この場合、確定した作業組織のなかで遂行される作業課題が提示されている課題記述が作成されていない場合は、使用者はそれを作成しなければならない。6条4にもとづき、対応する資料が同数委員会に渡される。

4 同数委員会で合意が成立しない場合には、7条3-3に準じた手続きがとられる。

5 再検討の結果、より高い賃金グループになった場合には、それは異議申立の時点に遡って適用される。

6 再検討の結果、より低い賃金グループになった場合には、それは拘束力を伴った決定の時点から適用される。

7 従業員は再検討の結果に関し、法的手段に訴えることができる。

ただし、手続ミスがあったこと、または評価が4-6条の諸原則の重大な誤解のもとに行われたことが主張されうるにとどまる。

#### 11条 採用時および追加の等級

1 事業所当事者の求めがあれば、賃金等級7-17につき、事業所協定によって、採用時等

級もその後に追加された等級も、つぎの定めに従って同時に行われる。

## 2 採用時等級

採用時の等級は暫定的なものである。それはそれぞれの賃金グループで就労の最初の年に適用される。

9条1にもとづく従業員の賃金請求権が異議申立または再検討の結果、変更された場合には、新たな評価ないし賃金グループの基礎となっている作業課題が従業員によって遂行されている期間は採用時等級における滞留期間として算定される。

## 3 追加の等級

追加等級では知識および能力に関する特殊な要件が評価される。そのための指標は、等級定義の指標である「知識と能力」という範囲によってはカバーされないような、特徴づけられた事業所内の特殊知識ないしは課題にかかわった資格である。この指標の具体化は、11条1に定められている事業所協定によって行われる。

指標は、つぎの事項であってはならない。

- 部分的な指標「経験」によって評価されるような知識および能力、
- 勤続年数、
- 適応能力 (Anpassungsqualifikation)

従業員または従業員代表は、追加等級につき理由を添えて異議申立をすることができる。追加等級に関する紛争解決のための規定(例、使用者と従業員代表の間の合意、くじ引き)は、11条1で挙げられている事業所協定で定められる。より高い賃金グループの賃金の請求権は、予め追加等級に対する請求権が存在していることを前提とはしない。

## 4 採用時および追加等級の賃金額

それぞれのユーロ額は、賃金一覧表に示される。そこでは採用時等級の金額は、次に低い賃金グループとの差額の3分の1だけ各賃金グループの金額より下に、追加等級の金額は、次に高い賃金グループとの差額の3分の1だけ各賃金グループの金額よりも上に置かれる。

最も高い賃金グループの追加等級の差額は、この賃金グループの採用時等級の差額に対応する。

5 採用時等級もしくは追加等級が存在する場合には、従業員の賃金請求権は9条1に応じて変動する。

追加等級の賃金に対する請求権がない場合には、13条が準用される。

## 12条 基本賃金請求権の確保

1 人格および行動態様の原因によらず、賃金グループの低下につながるような基本賃金請求権を変更する措置は、事業所組織法90条の規定を考慮して、従業員代表がその措置に意見を表明し、その提案を考慮する時間的余裕がある程度に適時に通知される。この通知には、コンサルタント企業に話しあいと同席してもらうための情報を含む。

予定されている措置の目的、種類および規模ならびに予想される関係従業員数も、その際に知らされる。

2 前述の措置が作業課題の喪失または作業課題要件の変更につながる場合には、またはそれ以外の要件がより低い賃金グループの基本賃金請求権につながる場合には、使用者は、それが可能であるかぎり、関係従業員に、従来の賃金グループを伴った、事業所内の期待可能な作業課題を提供しなければならない。

3 そのような作業課題が使用者が提供することができない場合には、使用者は、それが可能であるかぎり、労働関係を継続しながら従来<sup>の</sup>賃金グループで事業所内ではかの期待可能な作業課題を担当することを可能にするような、資格向上措置（通常は6カ月まで、特別な場合には12カ月まで）を提供しなければならない。

さらに、資格向上に関する労働協約3条4の規定が適用される。

4 12条2にもとづく作業課題または12条3にもとづく資格向上措置が従業員に提供されない場合には、その後の時点で従来と同じ賃金グループをともなった期待可能な作業課題が提供されたならば、その者にはこの作業課題が、場合によっては12条3にもとづく、このために必要な資格向上措置が、事業運営上の都合がつかぎり、優先的に提供される。

5 従業員が12条2ないし12条4にもとづく期待可能な申し出を断った場合には、新しい作業課題を担当する、または資格向上措置が開始される時点から、13条の意味における収入調整に対する請求権は生じない。従業員が資格向上措置を重要な理由なく中断した場合も同様である。

6 使用者が従業員代表に、12条1に則らずに通知した場合には、より低い基本賃金に対する請求権は期間がさらに経過した後に初めて有効となる。この期間は、12条1にもとづく適宜な通知の時点と、従業員代表への実際の通知の時点の時間差に相当する。

#### 13条 基本賃金減額時の収入調整

1 12条2または12条3にもとづく基本賃金請求権の保障が不可能な場合には、従来<sup>の</sup>、またはより高い賃金グループの賃金に対する請求権が、賃金基本協約7条3-1にもとづく作業課題の新たな一時的な格付け、または同協約8条2にもとづく拘束力を伴った格付けの時点で、6カ月以上ある、もしくは11条2にもとづく従来<sup>の</sup>賃金グループの採用時等級の賃金に対する請求権のみを有するときには、従業員は収入調整を与えられる。

2 収入調整は、月単位で、つぎのように計算される。

[従来<sup>の</sup>基本賃金 + 従来<sup>の</sup>成績手当 (Leistungszulage) + 従来<sup>の</sup>負担手当] - [新しい基本賃金 + 新しい成績給 (Leistungsentgelt) + 新しい負担手当]

3 収入調整が、賃金グループ1ないし6では従来<sup>の</sup>賃金の10%、賃金グループ7ないし17では従来<sup>の</sup>賃金の13%を超過する場合には、その上回る金額は定例の月給への手当として支払われる。手当には協約引き上げが反映される。

4 収入調整は、従業員の基本賃金請求権の減額ないし拘束力ある格付けの時点から、18

カ月間支払われる。ただし、解雇予告期間は除かれる。予告期間中も調整は基本賃金と同様に協約引き上げが反映する。

5 18カ月後に収入調整に対する基本賃金の最初の引き上げが算定されうる。それに続く以後の基本賃金引き上げは、収入調整に対して50%まで算入されうる。

6 収入調整は、賃金算入の際には別々に証明される。

7 収入調整は、成績に左行されない手当の計算では考慮されない。

8 基本協約6条にもとづく高齢者収入保障の開始のさいに支払われる収入調整は、高齢者保障の計算には含まれない。それは月例基本賃金の将来的な引き上げには反映する。

9 収入調整が支払われる限り、通常の試用期間(Einarbeitungszeit)につき成績給は新たな基本賃金請求権に対し、長くとも1年間、短くとも、事案の18カ月間猶予の開始前控除された最後の3カ月間の平均におけると同様に支払われる。従業員がその成績を自らの責任で低下させた場合には、その収入はそれに対応して減額される。

10 つぎの事項は、収入調整および13条3に定める手当にもとづいて計算される。

- ・基本賃金の引き上げ、場合によっては、それから生じる成績給の変更、
- ・負担手当の引き上げ。

11 実際の収入調整が13条2にもとづく実際の賃金の4%を下回る場合には、残っている請求権を包括的な一回払いによって補償する旨を、任意の事業所協定によって合意することができる。

12 同一の契機にもとづくが、しかし別々の法的理由により与えられる手当は、この規定から生じる請求権に算入することができる。

本協約にもとづく請求権は、従業員が第三者に対する同種の給付に対する請求権を有しない場合にかぎり発生する。

使用者は、期限を遵守し様式にしたがって、従業員のためにそれを主張可能にするために、従業員が第三者に対して給付を請求できるか否かを検討しなければならない。従業員は、使用者に対し、主張に必要な申告を行い、必要な資料を提供し、必要とあれば授權を認めなければならない。

従業員は第三者から提供される給付の額を限度に、使用者から前貸しを受ける。使用者は、この返済請求権を確実にするために、第三者に対する従業員の請求権の譲渡を求めることができる。

### 三部 成績給 (Leistungsentgelt)

#### 14条 成績給を定めるための諸原則

1 基本賃金に追加して、試用期間、遅くとも6カ月間の勤続の後には成績給が支給される。

2 成績給によって、協約の賃金基礎になっている成績結果が償われる。

同等な成績結果は、成績結果測定のために合意された方法のいかんにかかわらず、成績

給において同等の収入チャンスにつながらなければならない。

3 個々人の成績給は、複数の従業員のなかにおける個々人の成績結果にもとづく。個々人の成績給が複数の従業員の成績結果にもとづいている限り、配分の手続は従業員代表の同意をえて確定される。

#### 15条 成績結果評価のための方法

1 成績給は、調べられた成績結果にもとづく。そのために、賃金給付の基礎となる出発水準が根底に据えられ、提供された成績結果と比較される。

2 成績結果評価のために、つぎの方法の一つまたは組合せが用いられる。

- 評価
- 指数比較
- 目標申し合わせの範囲内で目標達成度を確定する方法。

#### 16条 方法の選択

15条2にもとづく成績結果評価のための方法の選択は、単独、または組合せで、場合によっては17条にもとづいて、事業所全体に、各部門ごと別々に、もしくは各職場ごとに適用され、それは従業員代表と合意される。その際に、評価を跡づけることが可能であること、および業務運営上のニーズが考慮される。

#### 17条 方法の選択

1 成績結果を評価する方法は、つぎのように適用される。

2 評価

2-1 成績結果は所定の成績評価指標にもとづく評価によって確定される。

2-2 17条5に応じて、成績指標、その重み、および場合によってはその格差を、事業所協定で定めることができる。

2-3 事業所当事者が独自の評価指標を合意しない場合には、評価は協約で推薦されている方法によって行われる。付属資料4参照。

2-4 勤務と賃金の関係確定は、20条を考慮して使用者によって、または任意の事業所協定によって行われる。

2-5 評価は定期的に、少なくとも年に1回は行われる。この間隔は従業員代表と合意される。従業員は評価結果につき通知される。

2-6 成績給はそれぞれの評価に応じて確定され、評価が行われた賃金算定期から支払われる。

2-7 前回の評価に比べてより低い成績給に至るような成績結果の評価が行われた場合には、従業員がその勤務ぶりを改善できるべく、それは従業員に理由を付して通知される。勤務ぶりがその間になお改善されなかったことが3カ月間経過した後に評価にもとづいて明ら

かになった場合、通知から早くとも3カ月後に、成績給の減額が行われる。

### 3 指数比較

3-1 ここでは、成績結果は所定の成績指標にもとづいて成績結果と標準との比較によって確定される。標準は、3-4のような方法で調べられるか、それとも3-5のようにデータにもとづいて合意される。標準を確定するためにいずれの方法がとられるかは、協定される。

3-2 事業所協定では、17条5に応じて、成績指標およびその具体化が指数によって確定される。

3-3 不可欠な協定事項は、成績結果と成績給との関係ならびに賃金算定期間である。

#### 3-4 方法的な標準調査

3-4-1 3-1にもとづく標準の調査は、使用者が委託した専門家によって行われる。標準はつぎの規定を元に調査され、また具体化される。

3-4-2 標準調査のためのデータが把握される状況は、データ調査方法ごとに、跡付けが保障されるように確定されねばならない。

不可欠なデータは、機械的に把握され加工されうる。

データ調査が職場で行われる場合には、従業員代表および関係従業員はその使用目的およびそれぞれのデータ調査方法を通知される。

3-4-3 つぎのデータ収集が許される。すなわち、測定、数量計算、計算、評価、時間等級手続(Zeitklassenverfahren 注：これは、関係する標準作業時間に統計的に近づけるための手続きを指す)、質問、本人記述。以上の事項に関しては、そのために評価を行うことも許される。そのほかに、予め時間を確定する制度である。

3-4-4 成績に関連した標準を確定するために、事業所組織法87条1項11号の範囲内で、事業所内で適用されているデータ収集方法、その形態およびその目的が従業員代表との間で協定される。それは状況に即しており、跡づけることが可能でなければならない。そのさいに事業所内の所与の条件および可能性ならびに経済的な観点が考慮される。

予め時間を確定する制度を合意する場合には、当該協定には協約当事者の同意を必要とする。

3-4-5 データ収集にもとづいて標準が変更される場合には、それは使用者から従業員代表に通知される。変更は直ちに効力を有する。従業員代表が4週間以内に苦情を申し立てる場合には、苦情申立はそれが有効とされた時点に遡って効力を有する。事業所内でより長い期間を合意することができる。

三〇二

3-4-6 標準に関する苦情申立につき事業所協定で手続が定められる。手続の実施につき合意が成立しない場合には、仲裁委員会が拘束力をともなって決定する。

苦情が申し立てられた場合には、標準の変更はその申立の時点から効力を有する。使用者による遡及支払い請求権はない。

3-5 標準の協定 標準の協定は事業所当事者間で行われる。使用者はその根拠となるデータを収集することができる。データ収集方法の選択および形態に関しては従業員代表は共



同決定権を有しない。

合意が成立しない場合には、標準は使用者によって算定される。この場合には、17条3-4の定めが準用される。

一方当事者の申立があるときには、協定手続が事業所協定によって具体化される。

3-6 成績給が時間度プレミエ (Zeitgradprämie) の意味で、標準時間と実際にかかった時間との関係から直接に導き出されるような作業制度のもとでは、事業所当事者は、標準では考慮されなかったが追加的に必要であった時間に対する標準時間数を定める。

3-6-1 この時間が一括考慮されていない場合には、従業員は、成績結果の確定のために要件が指数比較で定められていない時間につき、指数比較にもとづく成績給平均取入を支払われる。

そのための前提条件は、追加的に必要となった時間に対する原因が、従業員が責任を負っている、および影響力を及ぼすことができる部門の外部で生じ、その時間を作業課題の範囲内では回避することができない、または調整することができないことである。

成績給平均取入は、最後には19条1により、指数比較から証明された成績給に対応する。  
3-6-2 時間関連 (Zeitbezug 注：これは時間とは別の媒介変数である) に代えて、成績給確定のために比較可能な質をともなった別のデータを直接に引き出せる場合には、3-6および3-6-1の定めが準用される。

3-6-3 従業員が一時的に本来の業務以外の仕事を担当する場合には、その者はその仕事につき、指標比較にもとづく成績給平均取入の金額で成績給請求権を有する。

3-7 各々の標準作業時間は従業員に対して予め変更されうる。従業員は求めれば自分の成績結果の算定および内訳を説明される。

#### 4 目標取り決め

4-1 成績結果の確定は、設定された目標に対する達成度の比較によって行われる。

4-2 事業所協定では、17条5にもとづいて成績指標が定められる。一つの、または組み合わせられた成績指標は、使用者の意に反して定められることはない。

4-3 目標取り決めの基礎は、当該目標期間に対する、成績指標から導き出される、具体的な作業状況にかかわる目標である。目標取り決めは使用者と個別従業員の間で締結される。それは相当する作業構造がある場合には、複数の従業員とも締結することもできる。それは従業員と上司の間の相互の取り決めにもとづく。

枠組み条件に関する通常の変更は考慮される。目標達成にはさらなる援助や時間が必要な場合には、それは目標取り決めのなかで定められる。

事業所当事者は従業員と上司の間で合意が成立しない場合に備えて、成績結果を確定する別の方法、または事業所内の合意手続を協定することができる。両者が協定をしない場合には、17条2にもとづく成績評価の範囲内で成績結果が確定される。

4-4 目標取り決め期間中に目標達成にとって重要な前提条件の変更が生じた場合には、従業員もしくは上司の申立にもとづいて目標をそれに適合させるか、またはこの事情変更は

目標達成度評価にあたり考慮される。

事業所当事者は、目標の修正に関する合意が成立しない場合に備えて、評価にもとづいて事業所内の合意手続を協定することができる。

4-5 事業所協定のなかでは、とくにつぎのことが定められる。

- ・目標取り決めの様式および社内組織における取扱い。
- ・目標取り決めの記録およびその期間。なお、これらはたとえばプロジェクトに関連した、または事案に関連させるなど、弾力的でありうる。
- ・目標達成度と成績給の対応関係を定めることによる成績－賃金関係。

手続きは取扱いやすくなければならない。

4-6 成績結果の確定は、目標達成度懇談で行われる。その際に目標取り決めと目標達成度の比較では理由が示されるものとする。

5 成績指標の選択は、成績結果確定のための各種方法を用いる範囲内で、17条の2-2-3-2-4-2および4-2にもとづいて行われる。考えられる成績指標を付属資料3に掲げる。

それは作業課題（職掌）と因果関係にあり、取り扱いやすく、かつ跡づけることができるものでなければならない。成績結果を特徴付け、かつ影響を及ぼすような指標のみが適用できる。

指標は付属資料3に掲げる4つの指標を用いることができる。成績指標は、質、量および従業員の行動に関連させることができる。

#### 18条 成績結果の調査

1 成績結果の調査は使用者によって行われる。そのために必要なデータは機械的に捕捉され加工される。

2 一人ひとりの従業員は自分の成績結果の確定につき、複数の従業員は自分たちの共同の成績結果につき、苦情を申し立てることができる。

3 苦情申立には理由が添えられなければならない。それは苦情申立の理由を知ってからできるだけ迅速に行われなければならない。それは使用者から遅滞なく検討される。

検討結果は従業員および従業員代表に通知される。

4 従業員が検討結果に納得しない場合には、まず企業内の了解済みの解決方法が試みられるものとする。そのために事業所当事者は同数委員会などの手続きを取り決めることができる。

5 従業員が検討結果に納得しない場合には、法的に訴えることもできる。

6 苦情申立の結果、より高い成績結果に到った場合には、それは苦情申立の時点から適用される。

#### 19条 成績給の確定

1 17条3-6にもとづく請求権を含む成績給は、最終的に確定された成績給を基礎に毎月証

明される。

事業所当事者は、それに代えて、複数の貸金期間の平均を基礎にすえることを取り決めることができる。その間に生じた協約貸金引き上げは、それに応じて平均を引き上げる。

2 成績給算定のための貸金期間が1カ月を超える場合には、指標比較では、個別に成績給が毎月支給されるような分割払いを、日標取り決めでは事業所当事者の提案にもとづき分割払いを取り決めることができる。

実際の成績結果に対応した確定は、貸金支払期末に行われる。その際には、分割払いによって従業員にそのほかの貸金請求権で何らの不利益も生じないように配慮されなければならない。必要な場合には、清算は翌月に行われる。

3 成績給の構成は従業員に適切な形で証明される。

#### 20条 成績—貸金関係の確定

1 16条にもとづく成績給のそれぞれの協定は、どの方法または組合せを選んだかに関係なく、協定が適用される従業員の平均で定期的に従業員の基本貸金の15%が成績給になるように運用されねばならない。

2 個々人の成績給は、0%から30%の間である。

#### 21条 事業所内の成績給の総額

1 成績給の総額は、事業所で基本貸金総額の15%になるものとする。

勤続期間が6カ月に満たない従業員は、平均の計算にあたり考慮されない。

2 成績給が事業所平均で14%を下回る場合には、使用者と従業員代表の間でその原因が検討され、その原因を克服するための措置が講じられる。

成績給が事業所平均で13.5%を下回る場合には、14%になるように追加に支払われる。詳細は従業員代表と協定される。このさいに合意が成立しない場合には、仲裁委員会が拘束力をもって決定する。

3 成績給が事業所平均で16%を上回る場合には、その理由が使用者と従業員代表の間で話し合われ、必要とあれば、その原因を克服するために措置が講じられる。

16%を超える部分が協約貸金にもとづき、かつ、協約上の方法によって調べられた場合には、それは協約上の成績給である。この場合に、証明された協約外または協約上乗せ貸金は考慮されない。

4 使用者は従業員代表に毎年成績給の平均をパーセンテージで、事業所全体、各協定単位または貸金支払い単位で知らせる。

このために従業員代表は貸金グループおよび成績給を記載された従業員のリストを渡される。

<付属資料1> 作業課題の評価および格付けに関する等級手続

1 知識および能力

これは、作業課題を遂行するために必要な知識および身体的条件、ないし技能を包括する。これらは作業指導、訓練、体系的な職業訓練、学校や大学における専門教育および経験を通じて獲得される。作業指導、訓練、体系的な職業訓練、専門教育および経験の必要とされる期間の考慮にあたっては、作業課題を適切に遂行することが、協約にもとづく賃金支給（本協約3条）とともに、基礎とされる。知識は、基礎知識および作業課題の遂行に必要な、それを適用する能力（精神的な柔軟性）を含む。

作業課題の遂行に不可欠な以下の知識および経験も、作業課題の専門的な要件に含まれる。すなわち、イ）作業周辺領域、ロ）作業工程、ハ）紛争解決、司会および表現技術。

身体的な能力ないし技能（Fertigkeit）は、センス（Sinne）および物理的ないし知覚的な技能の要件を含む。作業課題の遂行に必要な身体的能力および技能も考慮される。評価にあたっては、身体および各手足の必要な反応力および技能、すなわち、安全性、正確さおよび自由度も考慮される。知識および身体的な能力ないし技能の評価にとって、それがいかなる方法で獲得されたかは重要ではない。あらゆる知識および身体的な能力ないし技能は、それがどの程度頻繁に、またどれほど長い時間におわたって求められるかに関係なく考慮される。ただし、それが作業課題をその価値で特徴づけることを条件とする。要件の高さは、必要とされる知識の幅広さおよび専門的な高度さとかかわる。評価の出発点は、少なくとも基幹学校教育で教えられる知識であり、それは通常、平均的に妥当な労働者にとって前提とされているものである。特定の専門教育の履修要件として必要な学歴（Schulabschluss）は、重ねて考慮されることはない。それぞれ前提条件とされている学校における専門教育で修得される知識は、専門教育の評価ですでに考慮されている。

1-1 訓練

この部分指標は、相当する期間内に目標設定された（zielgerichtet）作業指導もしくは体系的な訓練によって獲得される知識および身体的な能力ないし技能を含む。評価にあたっては、評価の出発点を超えて、そのための予備知識なしに作業課題を遂行するために必要な修得期間が基準とされる。

作業指導は、単純な業務、すなわち、単純な作業を処理する活動に関する情報の伝達である。それは方法的な伝達を伴うこともあれば、伴わないこともある。この業務は、対応する訓練の後には予備知識がなくとも遂行できるものとする。訓練とは業務の反復である。

（ここで「訓練」とは、後述の「専門教育」に比べて水準の低いものである。）

2 専門教育および経験

2-1 専門教育

この部分指標は、通常の学校教育、職業訓練法にいう職業専門教育またはそれ以外の認可されている専門教育、ないしは大学における勉学によって修得される知識および身体的能力ないしは技能を含む。専門教育は、必要な課題に特有な継続教育ないし事業所内の専門

教育を含む。この種の認可された専門教育がない場合には、指標等級の価値に応じて格付けされる。必要な専門教育の評価にあたって、それが基幹学校の専門教育を超える場合には、あらゆる専門教育の期間および内容が考慮される。これは実習および経験年数のような職業的な履修要件にも妥当する。

等級B1およびB2では、基幹学校修了後の職業専門教育を前提とする。履修要件のより高いほかの専門教育はその価値に応じて分類される。作業課題を遂行するために必要な職業的または事業所内の専門教育の実際の内容も評価される。

2-2 経験

この部分指標は、専門教育修了後に作業課題を遂行するためにさらに必要であり、かつ、作業課題を遂行することによって獲得されるような知識および身体的能力ないし技能を含む。作業課題をこなすのに必要な経験年数が評価される。

1	知識および能力	
1.1	訓練	
等級	記述	点数
A1	1回の作業指導と短期間の訓練を必要とするような知識および身体的な能力ないし技能	3
A2	作業指導と長期間の訓練を必要とするような知識および身体的な能力ないし技能	4
A3	作業指導と数週間におよぶ訓練を必要とするような知識および身体的な能力ないし技能	5
A4	等級A3を上回る期間に及ぶ体系的な訓練を必要とするような知識および身体的な能力ないし技能であり、その際に訓練は理論的な知識の伝達を含むこともある。	7
A5	半年を超える、包括的で体系的な訓練を必要とするような知識および身体的な能力ないし技能	9
1.2	専門教育および経験	
1.2.1	専門教育	
B1	職業訓練法の意味において、通常2年間の完結した職業的専門教育	10
B2	職業訓練法の意味において、通常3年ないし3年半の完結した職業的専門教育	13

B 3	職業訓練法の意味において完結した職業的専門教育であり、かつ、その後に行われる、通常1年間のフルタイムの高度専門的な専門教育(たとえば、同業団体のマイスター専門教育)	16
B 4	職業訓練法の意味において完結した職業的専門教育であり、かつ、その後に行われる、通常2年間のフルタイムの高度専門的な専門教育(国家検定技術者)	19
B 5	完結した専門大学教育	24
B 6	完結した総合大学教育	29
1.2.2	経験	
E 1	1年以内	1
E 2	1年を上回り2年以内	3
E 3	2年を上回り3年以内	5
E 4	3年を上回り5年以内	8
E 5	5年を上回る。	10

## 2-3 思考

思考のもとに、情報の入手と加工、ならびに解決モデルの適用、および場合によっては具体的事案を解決することが理解される。解決モデルとは、当面している課題の範囲内で適切な解決が選ばれるような解決方法にいたる、思考と文書を伴う構造である。

困難さと複雑さは、つぎの要素で評価される。すなわち、・課題と問題性、・解決モデルの適用とその後の展開、情報の入手と加工(たとえば、検討課題にあたっての集中、必要とされる介入への緊張した準備、監督的役割にあたっての振る舞い)。

思考の困難さおよび複雑さの評価にあたり、気を逸らさせたり混乱させる刺激を意識的に切り替える必要性が考慮される。

二九五

2	思考	
等級	記述	点数
D 1	情報を入手し加工することが容易な単純な課題	1
D 2	情報を入手し加工することがやや困難な課題、または標準化された解決方法を当てはめることが必要な課題	3

D 3	情報を入力し加工することが困難な課題，または知られている解決モデルにもとづいて適切な解決方法を選び当てはめることが必要な課題	5
D 4	周知の解決モデルを組み合わせることが必要な広範囲の課題	8
D 5	周知の解決モデルをさらに発展させることが必要とされる問題設定	12
D 6	周知の解決モデルをさらに発展させることが必要とされる新しいタイプの問題設定	16
D 7	刷新的な思考が求められる新しい複雑な問題設定。長期にわたる発展傾向が考慮される。	20

3 行動の裁量および責任

行動の裁量は，つぎの点に関する自由度と責任を含む。すなわち，活動の余地，取扱いの余地および決定の裁量。

自由度および責任は，つぎの点で評価される。作業遂行，必要な手段の選択，または行うべき決定。その評価にあたっては，作業組織，作業工程，技術的な安全性および監視の種類がその者の行動の裁量および責任を限界づけているか否か，どの程度限界づけているかが考慮される。

3	行動の裁量および責任	
等級	記述	点数
H 1	作業は指図にもとづいて行われる。	1
H 2	個別の作業（部分課題の枠内で，個別の作業段階）にあたり行動の余地はわずかであり，作業は指図にもとづいて行われる。	3
H 3	個別の部分的な課題（依頼全体または作業工程の一部）につき行動の余地を伴って，作業は指図にもとづいて行われる。	5
H 4	作業課題のなかで行動の余地を伴って，作業は指図にもとづいて行われる	7
H 5	作業課題のなかで，より広い行動の余地を伴って，作業は一般的な指図にもとづいて行われる。ほかの行動または可能性を取ることが認められている。	9
H 6	課題領域に対し行動の余地を伴って，作業は目標基準（Zielvorgaben）にもとづいて行われる。	11

H 7	複雑な課題領域に対しより広い行動の余地を伴って、作業は目標基準にもとづいて行われる。	14
H 8	包括的な課題領域に対し広範な行動の余地を伴って、作業は一般的な目標にもとづいて行われる。	17

#### 4 コミュニケーション

作業課題の意味におけるコミュニケーションは、以下の点を含む。すなわち、情報の交換、必要な協力、必要な調整、作業グループまたは作業分野の内外を問わず別の部署に対する利益代表。

後述する指標5の部下指導のために必要なコミュニケーションは、ここには含まれない。コミュニケーション要件の程度は、作業課題遂行のために評価される。

4	コミュニケーション	
等級	記述	点数
K 1	作業課題を処理するための情報の入手および伝達（たとえば、注文の受付および断り、ズレ発生の連絡）	1
K 2	作業課題と直接にかかわる定例の個別事項の調整（たとえば、ズレの発生につき議論し調整する）	3
K 3	作業課題と直接にかかわって、定例的な個別事項を超えて頻繁に発生する前提条件の相違の調整（たとえば、ズレ発生の解明）	5
K 4	類似した全体目標設定にあたり、任された課題群の範囲内で調整すること。さまざまな利益状態が出現する。	7
K 5	目標設定が多様な場合に、任された課題群の意義を他部署に対して主張すること（納入業者を伴った顧客との対話）	10
K 6	目標設定が多様な場合に、課題や部署を超えた意義につき他部署と交渉すること。	13

#### 5 部下の指導

部下の指導は、下位にある労働者（場合によっては他の部署の労働者を含む）につき、その人事的および専門的な指揮権限を含む。労働者を制裁的に配属することは必ずしも含まない。



その際に、援助、世話および評価など、それぞれの指導状況で指導するために必要となる会話は、枠組み条件に配慮して考慮される。

枠組み条件とは、業務過程、資源、人数や資格などの点の労働者構造、労働者育成、作業安全などの指導状況に影響を及ぼすほかの要素である。

部下の指導という課題にあたっては、つぎのことが評価される。すなわち、協力が必要な場合にはその意思があることをはっきりと伝えること。また、枠組み条件が多様な場合に指導を行うための要件 (Anforderung)。

前記の説明とは別に、等級 F 1 の明示された専門的指揮権限は、人事的な指揮権限がなくとも評価される。

部下の指導の課題を負わない者は、この指標は対象にはならない。

等級	記述	点数
5	部下の指導	
F 1	恒常的で概観できる枠組み条件および目標のもとで、指示を与えること。	2
F 2	労働者の意見を聞きながら目標を解説し課題を明らかにすること。枠組み条件の変化とその影響を、その種類および範囲の点で概観できる。	3
F 3	目標達成のための共通の課題を認識させること。一部、利害状況が異なっても同様である。枠組み条件の変化とその影響を予測することができる。	4
F 4	部分的に異なる利害状況のもとで、課題および部門に関連した、ならびに個人的な目標を共同して展開すること。枠組み条件の変化とその影響を予測することは難しい。	5
F 5	頻繁に異なる利害状況のもとで、自分が所属する、または他の部門の労働者とともに、課題および部門に関連した、ならびに個人的な目標を、労働者本人の確信にもとづいて共同して展開すること。枠組み条件の変化と部門や担当を超えたその影響を予測することは難しい。	7

<付属資料 2 > 負担

1 条 原則

協約当事者は、労働者の健康を保護するという目標を共有する。両者は、負担評価の範囲内では健康被害に対し支払いを行わないことにつき同意する。

負担が健康被害に到ることを避けるために、負担軽減のための適切な措置につき、使用者は従業員代表と協議しなければならない。その際に、技術、労働医学および衛生学の現状ならびにそのほかの認識されている労働科学上の知見が考慮される。

労働者および従業員代表は適切な提案を行うことができる。

労働者または従業員代表が提案した措置につき合意が成立しない場合には、使用者は反対する理由を示さなければならない。

中程度の負担はすでに基本賃金によって償われているものとする。それを上回る負担は以下の定め範囲内で評価され、負担手当によって償われる。

## 2条 手続

負担および労働者の負担手当の調査につき、簡略化された等級手続(8条)、労働者の基本賃金請求権の確定(9条2項-4項)、異議申立(10条)に関する定めが準用される。ただし、当該付属資料に別の定めがない場合に限る。

評価にあたっては、作業課題遂行時に生じた、または場合によっては作業環境によってもたらされた負担が考慮される。

3条にもとづく負担の種類(筋肉、刺激不足、環境影響)ごとに、負担の程度は全体を考慮して評価される。その際に、強度、期間、頻度、および負担要素が及ぶ時間、場合によってはそれらの組合せが考慮される。

個別の負担における各負担の確定にあたっては、当該活動が中程度を超えた負担を継続的におよぼす負担の程度が考慮される。負担等級の具体化またはある事例を負担等級に分類することは、任意の事業所協定によって行うことができる。負担手当は、下記の表にもとづき、負担の種類(筋肉、刺激不足、環境影響)の評価の点数合計にもとづき取り扱われる。それは賃金グループ7のパーセントとして示されている。

### 負担に対する手当制度

点数合計	賃金グループ7の比率における金額
1	2.5%
2	5.0%
3	7.5%
4以上	10.0%

二  
九  
一

北バーデン・ヴュルテンベルクおよび南ヴュルテンベルク・ホーエンツレルンの協約地域では、困難な労働条件のもとにある鑄造工場の常用労働者が含む作業課題で、5点以上に評価される負担は、賃金グループ7の12.5%の高さで負担手当が償われる。

<議事メモ>協約当事者は、ここで「常用」とは、鑄造工場で中断なく働いているという

意味には理解されないことに同意する。

手当額は、基本協約7条1項に定める協約上の週労働時間を基礎とする。それとは別に個別に週所定労働時間を定めている場合には、この手当は按分して支給される。

3条 負担の種類とその評価

本協約の意味で手当と関連する負担の種類は、つぎの種類である。すなわち、筋肉、刺激不足、環境影響である。

1 筋肉負担

作業課題遂行に必要な動的、静的または一方的な筋肉負担が考慮される。その際に、認識されている労働科学上の知見が考慮される。

負担は以下の点で測られる。すなわち、作動させる加工品、工具または生産器具がどれほどの力の発揮を求めるか、作業に必要な体の姿勢はどれほど負担をかけるか、日々の仕事で負担がかかる部位に変化はあるか、それは同じ筋肉部分に負担をかけるか、それともさまざまな部位に交互に負担をかけるか、それは突発的に生じるか、である。

	筋肉の負担	
等級	定義	点数
1	筋肉に対する高度の負担：重労働、不利な姿勢を伴う中程度の重労働（たとえば、かがみ、膝、頭上作業）	1
2	筋肉に対する高度の負担：特別な重労働、不利な姿勢を伴う重労働（たとえば、かがみ、膝、頭上作業）	2

2 刺激不足による負担

本協約では、これはつぎの場合に生じる。すなわち、わずかな力仕事で甚だしく刺激不足な、内容的に画一的で単調な、常に反復繰り返しの作業の場合、職場で同僚との接触がないような場合である。

	刺激不足による負担	
等級	定義	点数
1	やや高い負担	1
2	高度の負担	2

## 3 環境の影響による負担

ここでは、作業遂行に悪影響を及ぼす、または負担を引き起こすような外部の働きをさす。評価にあたっては、認識されている労働科学上の知見が考慮される。以下の環境影響が考慮される。

## 3-1 騒音

職場では評価基準はLとして評価される。騒音の程度は専門に照らして調べられる。下記の表の値には、1997年1月草案におけるBGVのB3にもとづき評価基準の調べが行われる。その際に、この規程にもとづく騒音の刺激の継続性が考慮される。

騒音による負担			
等級	定義	評価基準	点数
1	やや高い負担	82デシベル以上、86デシベル以下	1
2	高度の負担	86デシベルを上回る	2

職場で90デシベルを上回る騒音が継続するときには、騒音を軽減させるための適切な技術的措置が講じられなければならない。1条2項が準用される。

## 3-2 そのほかの環境影響

それ以外の環境影響は、下記の6種につき総合して、全体として考慮される。その群の一つでも影響があれば、その群のなかで当該負担が基礎として考慮される。中程度を超える負担が一つでもあるか否かは、2条4項にもとづいて確定される。

そのほかの環境影響		
等級	定義	点数
1	個々の環境影響により継続的にやや高い負担がある。	1
2	個々の環境影響により継続的に高い負担がある、または複数の環境影響により継続的にやや高い負担がある。	2

## 3-2-1 汚れ、油、脂肪

作業にともない、汚れ、油および脂肪などが身体に長時間にわたり付着するときには、途中で一旦身体を洗うことが必要である。また、作業後に通常の習慣を上回って体を洗う

ことが不可欠であるときには、油性、脂肪性、粘着性のある物資または汚れにより身体的な負担がある。

3-2-1-2 暑さ、寒さ、通気

暑さまたは寒さによる負担の尺度は、熱放射、熱伝導ならびに温度計である。異常な高温また低温ならびに通気も考慮される。

体を全体的にまたは部分的に冷やすような、作業場における激しい温度変化や通気も、それに対する保護措置が十分でない場合には、負担が生じうる。

3-2-1-3 水、酸性、アルカリ性

水、酸性またはアルカリ性を伴う作業では、衣服および身体が濡らされて、負担になることがある。

3-2-4 ガス、蒸気、ほこり

ガス、蒸気またはほこりが、呼吸器官または感覚器官を刺激し、ないしは視力を悪化させる場合には、それにより負担が生じうる。

3-2-5 まぶしさおよび光不足

光の反射、照明不足および照明過剰が作業にあたり負担となることがある。

3-2-6 事故の危険、保護衣服

一定の場合に、安全および保護の措置に誠実な注意を払ったにもかかわらず事故の発生を完全には防ぐことができない場合、または事故や健康危害を避けるために、動き、視界、呼吸ないしは握ることを制限するような面倒な保護衣服の着用が必要である場合には、負担がある。

事故のリスクの評価にあたっては、事故の重大性および頻度に関する経験則が考慮される。

4 条 負担手当廃止の場合の収入補償

1 基本賃金は減額されずに負担手当が減額されるときには、その被害を被る者は、場合によっては賃金基本協約8条2により拘束力を伴う新たな定めにもとづいて、負担手当減額の限度で、月々の賃金補償を支給される。

2 この賃金補償にもとづいて、つぎのものが計算される。

- 協約賃上げ
- 基本賃金、場合によっては、それと連動する成績給の変動、
- 負担手当の引き上げ。

賃金基本協約13条11が準用される。

3 賃金基本協約13条1および本付属資料4条1にもとづく賃金補償が同時に行われる場合には、賃金補償の総額に関しては、賃金基本協約13条3が準用される。

4 賃金補償によって、負担手当の減額がない場合よりも高額の賃金が支給されてはならない。

5 基本協約6条にもとづく高齢者賃金保障 (Alterssicherung) の要件充足によって生じる賃金保障は、高齢者保障分担金に算入されない。

#### <付属資料3>成績結果確定の業績指標

成績指標の選択は、つぎの指標群にもとづいて行われる。

- 1 作業過程との関連：たとえば、一個の仕上げに必要な時間、設備稼働率、製造過程所要時間、注文完成に要した時間、プロジェクト所要時間、量。
- 2 顧客との関係：たとえば、顧客の苦情、顧客満足度、顧客との接触、補正作業の減少。
- 3 生産品との関連：問題解決、発想の発展、仕上げ完成度、人間工学。
- 4 本人との関連：協力、コミュニケーション、指導的行動、能力開発、配置換え頻度 (Fluktuationsrate)、作業方法、リーダーシップ、多能工性 (Einsatz)、資源・資金の有効利用、作業における注意度、職場の清潔さ、資格向上企画への参加。
- 5 資金との関連：操業間隔、共通経費、在庫、支払いの遅れ、資源の節約。

#### <付属資料4>協約にもとづく成績評価手続

以下の成績評価指標1-5は原則として従業員全員に適用され (総合得点28が上限)、指標6は役職者にのみ適用される (総合得点32)。評価にあたっては、指標は従業員の作業課題に即して適用される。例示されている指標は確定的なものではない。

#### <評価等級>

- 1 勤務結果は作業課題の出発水準に相当する。
- 2 勤務結果は一般的にみて期待にそっている。
- 3 勤務結果は完全に期待にそっている。
- 4 勤務結果は期待を上回っている。
- 5 勤務結果は期待をはるかに上回っている。

#### <指標>

- 1 効率性 例：効果のある作業遂行、合理的な作業遂行、期日が遵守されている、
- 2 仕事の質 例：課題を注意深く行っている、ミスや欠陥の頻度、約束や申し合わせの遵守、アイデアの多様性
- 3 柔軟性 例：担当課題が変更された場合の仕事ぶり、作業環境が変化した場合の仕事ぶり、
- 4 責任ある行動 例：目標追求の姿勢、原材料の扱い方、独立性、責任を引き受ける姿勢、職場を清潔に保っているか、安全衛生や健康に気を配っているか、
- 5 協力 例：作業課題を共同で遂行する場合の協力、担当課題を遂行するさいの他の部署との協力、課題遂行の必要な情報と経験を同僚に伝達しているか、

6 指導的行動 例：権限を下部に委譲しているか、部下を職場のなかに溶け込むように配慮しているか、部下に対する動機づけ、部下の人材育成に努めているか、部下に必要な情報を提供しているか。

②金属2〔金属産業・一般労働協約（南バーデン、2000年5月5日締結）〕労働時間関係<sup>(2)</sup>〕

7条 所定労働時間

1 協約上の週あたり労働時間は、休憩を除き、35時間である。

1-1 個々の労働者につき、個人の週所定労働時間を40時間まで延長する場合に労働者の同意を必要とする。

労働者が彼の個人的な週労働時間の延長を拒否したとしても、それを理由に不利益取扱されてはならない。

1-2 40時間までのこのような労働時間の取り決めにあたり、労働者はその労働時間に応じた支払いを受ける。

1-3 合意された労働時間の延長は、当該労働者または使用者の希望にもとづき3カ月間の予告期間を経て変更されうる。ただし、双方が合意して事前に変更する場合を除く。賃金額は変更された労働時間に対応する。

1-4 使用者は従業員代表に6月および12月の末までに個人的な週所定労働時間を延長された労働者を通知する。その人数は事業所の労働者全体の18%を超えることはできない。

2 その労働時間に常時、かつ、かなりの範囲で手待時間が含まれる労働者（たとえば、ボイラーマン、守衛、機械操作員、運転手、警備員など）については、所定労働時間を1日10時間まで延長することができる。ただし、週あたりで、7-1にもとづく所定労働時間を5時間を上回ることはできない。手待時間とは、協定された労働時間のなかで、課された労働の意味における職務のための、継続的な待機である。

かなりの範囲の手待時間とは、待機が7-1にもとづく労働時間全体の25%を超える場合のみを指す。監視のための、および作業工程に規定された待機は、それが製造技術に由来し、かつ、いかんともしがたいものである場合には、労働時間に該当し、手待時間ではない。

労働者がこのようなグループに所属するためには、その者と書面で取り決めなければならない。

2-1 これを超える定めをするためには、協約当事者の書面による同意を必要とする。

3 個人的週所定労働時間が7.1にもとづく協約上の所定労働時間を下回る労働者は、パートタイム労働者である。パートタイム労働は個別の労働契約で合意される。

3-1 労働者がパートタイム労働を希望するならば、事業所内で可能な範囲内で配慮される

ものとする。

3-2 労働協約に異なる定めがないかぎり、パートタイム労働者は、労働協約の範囲内でフルタイム労働者と同等の協約上の権利および義務を有する。

賃金基本協約の範囲内における勤続年数の計算にあたっては、協定されたパートタイム労働の長さおよび配置にかかわらず、すべての勤続年数が算入される。

3-3 客観的な理由にもとづきこれと異なる取扱いがされないかぎり、パートタイム労働に関してはつぎのようにされる。すなわち、疾病・老齢年金および失業保険における社会保険加入義務が生じる限度を下回らない。もし事業所組織上の理由によりそれができない、または労働者がより短い労働時間を希望する場合には、それによる社会保険上の可能性が労働者に書面で通知される。また、日々の労働時間は少なくとも3時間に達し、かつ、連続して行われる。

現在すでにある労働関係は、この限りではない。

3-4 もしパートタイム労働者がフルタイム労働への変更、またはフルタイム労働を下回る別の労働時間を希望し、そのような勤務が別の職場または同じ職場の別の労働時間で事業運営上可能であるならば、その希望は配慮されるものとする。

4 18歳未満の年少者の労働時間に関しては、本協約がより有利な労働時間を協定していないかぎり、年少労働保護法の規定が適用される。

5 個人の週所定労働時間は、月曜から金曜までの5日間に均等に、もしくは不均等に分けられる。

個人の週所定労働時間は複数週で不均等に分けることもできる。それは6カ月以内の平均で達成されなければならない。

5-1 工場施設の監視もしくは事業所設備の修理・整備に従事する労働者個人またはそのグループについては、従業員代表との協定により週労働時間を土曜を含む5日までに分けることができる。

5-2 さらに土曜が労働者個人または特定の労働者グループにつき、所定労働時間の分配に含まれる場合には、従業員代表の同意を必要とし、それは仲裁委員会裁定によって代替することはできない。締結した事業所協定は協約当事者に通知される。

5-3 労働時間の分配に関しては事業所協定が締結される。そこで7-5条2項にもとづく調整期間の始期および終期が定められる。

5-4 別の取り決めがないかぎり、フルタイム労働者については、日々の所定労働時間は個人の所定労働時間の5分の1である。

6 事業運営上の必要性により、事業所施設を従来と同様にフル稼働することを維持する、もしくはさらに最大限活用する必要があるときには、企業側の希望にもとづき労働時間は法律および協約の範囲内でそれにふさわしく配分される。その際には、事業所で協定されている所定労働時間と個人的週所定労働時間との格差は代償休日付与の方法で調整される。

労働過程の混乱を避けるために、労働者はできるだけ均一に出勤することが保障されな



ければならない。

休日の確定にあたっては、労働者の希望が考慮されるものとする。それは5日を超える分につき、連続して付与される必要はない。

その際に、個人の週所定労働時間は6カ月以内の平均で達成されなければならない。

7 労働時間振り替えは祝日および一般協約13条の場合に生じる。それは、疾病、休暇および7条6にもとづく休日には行われぬ。それについては、準備作業義務も後片づけ義務も生じない。振替日は祝日、休暇日または疾病日に当てられてはならない。

7条6にもとづく休日には、出張手当を除き、月額賃金が支給される。

8 その子どもを保育所または保育者 (Tagesmutter) に預けている労働者が、労働時間の開始および終了を弾力的に運用することを希望すれば、事業運営上可能な範囲内で配慮される。

9 クリスマス初日の直前および新年の直前の平日には、労働時間は遅くとも12:00に終了する。その日についても月額賃金は支給される。

この両日の欠損時間は、最大3.5時間まで、それに対し特別に賃金が支給されることなく、事前または事後に埋め合わせの仕事ができる。時間貸し借りで算定することも許される。

早仕舞い (12:00) によって喪失する労働時間分の支払義務は、2交替または3交替の事業所でも生じる。

10 <フレックスタイム制>協約当事者が希望する場合には、本協約の当事者は、フレックスタイム制に関する事業所協定に対する協約上の枠組み規定を協定する目的で交渉に取りかかる。

11 フレックスタイム制を含めて、労働時間の不均等な分配の結果生じる労働時間調整の格差は、当該労働者に毎月証明される。

## 8条 所定労働時間と異なる労働時間

### 1 時間外労働 (Mehrarbeit)

1-1 時間外労働は継続的には行われず、可能な新規採用の代替としては利用されないものとする。

1-2 急迫した事業運営上の必要性がある場合には、従業員代表の同意のもとに週10時間まで、および月20時間まで時間外労働を協定することができる。事業所協定により、労働者の個人または個々のグループにつき月20時間を超える時間外労働の分量が許される。時間外労働に関する協定は、8週間を上限として締結することができる。

時間外労働の決定にあたっては、関係する労働者の正当な利害が考慮されねばならない。

月16時間までの時間外労働は、個々の事例で、有給の代償休暇によって調整することができる。月16時間を上回る時間外労働につき、急迫した事業運営上の必要がない限り、労働者は有給の代償休暇によって調整することを求めることができる。時間付与による調整は3カ月以内に行われなければならない。

任意の事業所協定により、時間外労働を代休付与によって補償することを取り決めることができる。調整期間は別に定められる。

時間外労働手当は原則として金銭によって支給される。

9条 割増手当支払い義務のある時間外労働等

1 割増手当支払い義務のある時間外労働は、つぎの場合である。

一フルタイム労働者にあつては、配分の範囲内で決められた日々および週の労働時間を上回る場合、

一相当程度の手待時間を含む労働者にあつては、7条2にもとづく個別の日々および週労働時間を超える場合、

一パートタイム労働者にあつては、7条1にもとづく協約上の週労働時間を超える場合。

9条6 従業員代表の同意があれば、3交代制実施の事業所で、日曜および祝日労働の始期および終期を通常とは異なって定めることができる。

11条2 賃金支払いにあたり、事業所協定により現金ではなく現物給付によって支払うことができる。

10条 時間外労働等に対する割増手当の高さ

1 日中勤務中（6：00-19：00）の時間外労働

1-1 週あたり最初の10時間については25%、

1-2 週あたりでそれを上回る分については50%、

1-3 日々の所定労働時間の前後に行われる第3時間またはそれ以上の分については50%、

1-4 土曜の12：00を超える時間帯の時間外労働については50%。

ただし、これは7条2にもとづく労働者には適用されない。

③金属3〔金属産業・成績手当に関する協約：職員用（南バーデン地方、1990年5月8日締結、2004年まで適用あり）〕<sup>(3)</sup>〕

1 試用期間の後に、個別に協約賃金よりも高く評価される成績に対して、協約賃金適用下にある職員はその成績に応じた成績手当を支給される。

2 成績手当は、事業所内の協約適用職員の平均で協約賃金額の10%を上回らなければならない。職員は全員、協約グループのいかにかわらず、もっぱら個人の成績にもとづく成績手当を支給される請求権を有する。

試用期間中の職員は、事業所内の平均成績手当の確定にあたっては算入されない。成績手当の確定には、つぎのものは含まれない。すなわち、時間外労働手当、休暇手当、財産形成給付、その他の1回限りの手当、祝い金、クリスマス手当および永年勤続報償金。

3 成績手当は、使用者またはその代理から、この協約に付属資料として添付されている評価表による個別の職員の成績評価にもとづいて、確定される。

それぞれの点数には、統一的なパーセントが定められ、それは変更されない。成績評価の実施にあたっては、全職員の平均点数は従業員代表の同意がある場合にかぎり、33点を上回ることができる。現行規定の補充は、次の再検討の際に5号にもとづいて行われる。

4 評価指標、評価等級および配点（重要度）は、事業所協定により付属資料とは異なって定められる。その際に、評価指標および評価等級の数は増減される。それは、すべての職員によって充足されるような成績に関連した指標のみを用いることができる。

5 成績手当の導入は、すべての職員に対して同時に行われる。成績手当の再検討は、少なくともある部門の職員に対して、少なくとも年間に1回、同時に行われる。その期日は従業員代表委員会と協定される。成績手当の個別の再検討を同時に行うことは許される。

6 成績手当およびその変更は、関係する個々の職員および従業員代表に書面で通知される。

7 職員は、成績手当の金額に対する異議を従業員代表に申し立てることができる。

職員の成績評価に関する紛争を調整するために対等な委員会が設置される。使用者側の代表は使用者によって、職員側の代表は従業員代表によって指名される。委員会には少なくとも1人の代表委員が加わらねばならず、できるだけ専門的に詳しい者であるものとする。

この委員会は、異議申立は正当であるか、協約上定められている手続きが守られているか、成績評価は客観的に、かつ、公正な裁量にもとづいて行われたか、主観的な影響が重要な役割を果たしていないか、を検討しなければならない。

対等な委員会は、いかなる場合でも異議を申し立てた職員から事情を聴取しなければならない。

ここで合意が成立しない場合には、法的手段に訴えることが許される。異議申立が成績手当を引き上げるべきであるという結論に到った場合には、それは異議申立の時点から適用される。

8 成績手当は、それぞれの評価に従って新たに確定され、評価のつぎの賃金算定期間から支払われる。再検討の結果、成績手当が減額されることになった場合には、その旨が職員に遅滞なく書面で通知される。職員は従来の成績手当を引き続いて3カ月間の待機期間の間、支給される。3カ月間の経過後に再度の再検討の結果、成績がこの間に回復しなかったことが明らかになった後に初めて、成績手当はそれに応じて減額される。

9 現行規定にもとづいて支払われている成績手当はパーセントで書面で示され、マルクの単位に切り上げられる。

10 上位の協約グループに昇格した場合には、成績手当はこのグループで個人ごとに支払われている手当に応じて新たに確定される。同じ協約グループ内の昇格の場合には、成績手当は従来通りである。これらの取扱いは、昇格直前に先回りとして与えられた賃金部分

には関係しない。

11 現行規定に従って支払われるべき成績手当にもとづいて、従来から支給されてきた成績手当を含めて、すべての種類の手当は法的な根拠にかかわらず算定される。新しい賃金の確定の際には、従来の総額が減額されることはない。

12 これらの条件を充たすような内容で事業所内の取り決めおよび評価制度がすでに協定されているときには、それは事業所協定により確認される。

職員用業績評価項目

評価者：		日時：		労働者氏名：		
				従業員番号：		
				部署：		
評価指標	重要度	1	2	3	4	5
1. 知識の活用 思考の早さ		まれに期待 にそう	一般に期待 にそう	完全に期待 にそう	期待を上回 る	期待をはる かに上回る
	1	0	2	4	6	8
2. 作業態度	1	0	2	4	6	8
3. 労働の量	2	0	4	8	12	16
4. 労働の質	2	0	4	8	12	16
5. 協力および 個人的な働きかけ	1	0	2	4	6	8

④金属4〔成績評価指標および評価等級：現業労働者用（1990年5月8日締結の基本協約）<sup>(4)</sup>〕

二  
八  
一

I 労働の量（配点3）：集中度，効果および作業方法

等級1：作業量はまれにしか期待に沿わない。作業方法は形式ばっている。やたらと時間をとる。

等級2：作業量は一応期待に沿う。作業方法はほとんど安定して効果的である。ほとんど常に作業に集中している。

等級3：作業量は、期待に沿うものである。作業方法は、安定して効果的である。作業に

集中している。

等級4：作業量は、期待を上回る。作業方法は、優れていて効果的である。とても作業に集中している。

等級5：作業量は、期待をはるかに上回る。作業方法は、とくに優れていて効果的である。特別に作業に集中している。

II 労働の質 (配点3)：作業規程の遵守、苦情の範囲および頻度、後片づけ、粗悪品 (Ausschuss)、指導的能力。なお、事業所内における現在の作業水準が考慮される。

等級1：作業遂行は、前述の水準に稀にしか対応しない。

等級2：作業遂行は、前述の水準に頻繁に対応する。

等級3：作業遂行は、前述の水準にほとんど常に対応する。

等級4：作業遂行は、必要とされる水準に常に対応する。

等級5：作業遂行は、困難な状況のもとでも、必要とされる水準に常に対応する。

III 作業配慮 (配点1.5)：設備・備品 (作業用具、設備、機械、器具) および材料の取扱い、原料、補助用具およびエネルギーの使用。

等級1：それらの取扱いは、必要な程度を下回っている。

等級2：それらの取扱いは、必要な程度に対応している。

等級3：それらの取扱いは、通常である。

等級4：それらの取扱いは、合理的であり、優れている。

等級5：それらの取扱いは、模範的である。

IV 多能工性 (Arbeitseinsatz) (配点1.5)：通常の作業課題以外の業務を担当できる。

等級1：ほかの作業課題を担当できない。

等級2：ほかの同種の作業課題を断片的に担当できる。

等級3：ほかの同種の作業課題を担当できる。

等級4：ほかの異なった作業課題を担当できる。

等級5：ほかの異なった、困難で多様な作業課題を担当できる。

V 作業の安全性 (配点1)：規程や補足的な安全規則に注意すること。

等級1：注意不足であり、忠告が必要である。

等級2：注意はできている。

等級3：模範的な注意力である。ほかの相当する行動もできている。

&lt;評価等級&gt;

指標	1	2	3	4	5
I	0	3	6	9	12
II	0	3	6	9	12
III	0	1.5	3	4.5	6
IV	0	1.5	3	4.5	6
V	0	2	4	—	—

## ⑤S社1 S社規程〔従業員懇談と成績評価〕

## 1 従業員懇談と成績評価

## 2 指導と協力に関する諸原則の抜粋

## 2-1 目標を共同で合意する

- 我々は目標を設定することによって、自社を発展させる。目標を共同で仕上げ合意することによって、我々はリードする。
- 目標は課題と責任を明確にし、その結びつきを示す。それは現状を明らかにし、さらなる発展のための指針となる。
- 目標、作業の進め方およびプロジェクトの進行に関する協定は、上層部と責任を負う従業員との協力的な話し合いを通じてあらゆる指導のレベルで行われる。
- 従業員にとって達成可能であり、動機付け、挑戦し、最大限の一体性を提供するような個々人の個別目標またはグループ目標が合意される。
- 個々人の仕事では、共同の目標が中心であるようなグループ成績の一部であることが頻繁である。それゆえにすべての目標は、自分の責任を超えて調整されなければならない。
- 新しい認識が生じる、もしくは前提条件が変化する場合には、仕事の目標は場合によっては修正されなければならない。

## 2-2 成績を認識し促進する。

- 各従業員は自分の成績および能力に応じて配属され促進される。そのために成績評価と従業員懇談が必要となる。
- 従業員懇談は、従業員および企業がよりよい作業結果につながることを手助けし、従業員のさらなる能力開発を促進するという目標をもつ。
- 公平で的確な成績評価の条件は、明白で事前に従業員と調整されている課題および目標

である。

- 上司と従業員は協力して、提供された仕事および結果に及ぼした要素を分析する。
- 上司は、従業員がどのように自分の成績を評価しているかを注意深く検討し、事実に基づいた話しあいにより食い違いが生じた場合にはそれを解明する。
- 上司は従業員に、いかに長所を伸ばし、短所を小さくするかにつき、アドバイスを与える。
- 上司および従業員に対する率直さおよび従業員の批判的な思考が、認識に役立つ。それゆえに上司はさらなる協力のための改善提案を従業員に奨励する。

### 3 従業員懇談と成績評価の2つの手段の共演

#### 3-1 新しいルール

- 従業員と上司は懇談と評価を同時に行うか、それとも別々に行うかを自分たちで決める。
- 話し相手の一方が、別々に行うことを希望する場合には、いずれが言い出したかにかかわらず、別々に行われる。両者がまとめて行うことに合意した場合には、その年は同時に行われる。
- 11月15日から4月1日までの4カ月半の間に懇談と評価が行われるものとする。評価と懇談を別々に行うか、同時に行うかは、毎年両者で話し合う。
- 成績手当が変更された場合の基点は2月1日である。  
懇談には会話用紙を用い、そこには話題が示されている。それは事後の研修資料にもなる。

#### 3-2 従業員懇談の概要

- 目的は、従業員および企業がよりよい作業結果になることを促進することである。
- 上司と従業員の懇談は、現状を語り、新しい目標を合意する。
- 上司は従業員に、いかに長所を伸ばし、短所を小さくするかにつき、アドバイスを与える。
- 上司は、従業員の能力を目標へ向けて開発促進することを計画する。
- 相互のやりとりは協力と行動への期待を明らかにする。

なお、目標取り決めは事業所協定によれば任意であるが、資格向上のニーズを調べることは協約で定められている。

ここで重要なことは、前向きであることである。すなわち、現在および将来の作業課題および目標について語ることである。

#### 3-3 成績評価懇談で重要なこと

- 上司は協約に格付けされている従業員すべてにつき評価する。
- 評価は年1回、11月15日から4月1日までの間である。
- 5つの評価グループと5つの成績等級がある。
- 成績手当の金額は評価次第である。
- 毎年の賃金額変更は2月1日である。

- ・評価は従業員と会話して行われる。
- ・評価結果を了解しない者は14日以内に人事課または従業員代表に書面で異議申立を提出する。

成績評価にあたり重要なことは、目標および前年の作業結果に対する達成状況を振り返ることである。

#### 3-4 別々か、一括か

それぞれの特徴：<別々>・フィードバックの時間的余裕がたっぷりある。

- ・目標と評価がミックスにされる恐れがない。

留意点：両方の懇談のアポイントメントは同時に設定する。

新しい従業員や新しい上司には別々に行くことを薦める。

たとえ同僚が懇談を一括して行っても、あなたもそのようにする必要はない。

<一括>特徴：時間を節約できる。

留意点：・両方の話しあいをミックスにしないこと。

- ・いつあなたが評価に関する話しあいを行いたいかを、話しあいの始めお互いに取り決めること。
- ・目標設定と評価は同じ程度に重要であることを忘れないこと。
- ・時間はたっぷりとること。たとえメモに書かれている事項はわずかでもテーマについては十分に話し合うこと。事業所側の事情と本人の事情の双方を同程度に考慮すること。

#### 4 従業員懇談

##### 4-1 モットー：協力する、開発する、実行する。

目標設定：従業員懇談は当社の人材育成の要である。このモットーは、上司と従業員間のコミュニケーションと協力を可能にするための重要な基礎である。

協力：従業員懇談はつぎのことに役に立つ。

- ・相互のコミュニケーションと情報交換をいかに効率的に行うかにつき、臆腹なく話し合う。
- ・協力にあたっての従業員の行動が上司にどのように受け止められたかにつき、意見を交換する。
- ・どのような点で上司の指導は従業員からは促進的に、または抑止的に受け止められたかにつき、意見を交換する。

能力開発：従業員懇談は、つぎのことに役立つ。

- ・従業員の配属および今後の職業能力開発につき、一緒になって計画を立てる。例、担当可能な職務を拡大する。
- ・電子情報処理セミナーへの出席など、啓発措置を計画する。

実行：従業員懇談はつぎのことに役立つ。

- ・担当課題、責任およびそれと関連した要件につき話し合う。
- ・個々人の課題重点と目標を合意し、優先的な課題および目標と調整する。



- ・自分に何が求められてるかを従業員が理解しやすくするために、作業結果の評価指標について話し合う。

#### 4-2 上司へのアドバイス

<懇談の準備>・連絡を取り合い、アポイントメントを一緒になって決める。

- ・懇談のために時間を十分に確保し、話しやすい雰囲気づくりに心がける。
- ・懇談の経過および内容をメモにもとづいて書面にしておく。
- ・研修資料を参考に用いる。
- ・職務記述書および要件概要 (Anforderungsprofile) を参考資料として用いる。
- ・課題重点および結果をありありと思いつかべ、予めメモにしておく。
- ・目標、課題および責任を説明する。
- ・企業目標および部門目標を解説し、経済的状況につき情報を提供する。
- ・計画されていた目標が達成できなかった場合には、率直に本人にその説明を求める。

<懇談内容>・作業結果の評価指標につき合意する。

- ・成果と失敗の原因を一緒にさぐる。
- ・上司と従業員の協力とコミュニケーションをどうしたら促進できるかについて、一緒に考える。
- ・担当職務範囲の拡大および能力開発の可能性を計画する。
- ・次年度の目標を取り決める。

<話し合い>・メモ紙にもとづいてではなく、話しあい自体を正面にすえる。

- ・成績を詳しく議論するときに、一括したほめ方ではなく、具体的に優れた点を指摘する。
- ・目標変更の結果、実行されなかった作業結果があることも認める。
- ・積極的に耳を傾け、従業員の提案を取り上げる。それにより従業員の積極的な取り組みを促す。
- ・課題遂行および作業結果の欠点をはっきりと取り上げる。
- ・従業員が反省的に振り返り説明することを上司はじっくりと聞く。
- ・上司が自分のミスや怠りを認めること。

<懇談終了>・肯定的な終り方にする。

- ・メモ紙の写しを残す。
- ・将来の目標計画への結論を導き出す。
- ・経過、措置および日時をできるだけ具体的に合意する。

#### 4-3 従業員に対するアドバイス

<懇談準備>・経過および内容を記録用紙にもとづいて書面で準備する。

- ・研修資料を利用する。
- <懇談内容>・作業目標および作業結果を懇談の出発点にする。
- ・作業結果がよかった、または悪かった原因を率直に分析する。
- ・結果の分析にもとづいて将来へむけての結論が導き出される。

901 ドイツにおける労働条件規制の交錯

- 個人的な職業的目標イメージを言葉で表現する。
- <懇談の実施>・客観的に進める——具体的な情報を求める。
- アドバイスと援助を求める。
- 指導と協力における批判的な点につき、説明を求める。
- <懇談終了>・取り決めと予定されていた措置を上司が思い起こすことを喚起する勇気を奮い起こす。

4-4 懇談用紙

A 職場に関連して従業員に対する期待または求められていること（詳しく書かれ、両者から調整される）

- あなたはこれを記述するためにつぎの指標を利用できます。：専門的な能力、作業方法、作業行動、作業結果、対人関係の振る舞い。

B 目標の相談と評価：回顧

目 標	期待・指標・規模	現状の分析

ここでは目標および作業結果がどの程度遂行され、超過達成したか、未だ到達していないか。

：扱っている課題のいずれが処理され、いずれがまだ処理されていないか。

- それは遅滞しているのか、それともまだ手がつけられていないのか。なぜか。

- 作業計画では予定されていない課題がさらに追加されるか。

C 目標の相談：「前向きに」

目 標	個人的専門的措置	期待・規模	期限・優先度

- ここでは、将来予定される目標および作業重点が記述される。  
 いかなる目標が達成される予定か。  
 目標は明確に定められているか。：役職にかかわった（「目標取り決め」という形の基礎になる）、また企業・事業所の目標から導き出される目標、プロジェクトにかかわった目標。
- 目標は課題と責任の内容とその拘束力を明確にする。それは現状を明らかにし、今後の発展の方向づけに役立つ。  
 相談にあたり、目標取り決めのつぎの事項に沿ってください。目標：なにか（例、苦情を迅速に処理する）、目標期日：いつまでか（例、2004年11月1日まで）、目標への責任：誰が世話をするか（例、同僚のミユラー氏）、目標内容：具体的にはなにか（例、量、質、時間、コスト、協力）、目標範囲：どの程度か（例、5%削減）。

D 職業的な目標イメージ・発展目標 —— 促進措置・援助

なにを・どのように	いつ	どこで	援助者は
<OJT>			
<Off-JT>			

- 社内で可能な範囲で目標イメージを話し合う。  
 従業員は現在担当している課題でふさわしく配属されているか。  
 どのような職務が従業員には将来適していると思われるか。  
 現在の部署のほかに考えられる配属場所はどこか。  
 <OJT（職場で）の例> 担当可能職務の拡大、職務交替、プロジェクト責任、プロジェクト参加、助言者担当、社内研修所の研修担当者。  
 <Off-JT（セミナー形式）の例> 社内研修所の目標グループを意識したプログラム、専門職の研修、見本市や会議への参加。  
 従来参加したセミナーがその後の仕事でどれだけ役に立っているかを相談してください。

E. 相互のフィードバック

相互のフィードバック		
労働者	← →	上司
	指導および協力とは：	
何がうまく進展しているか？	お互いに信頼する 他の模範である	何がうまく進展しているか？
何が改善されるべきか？	目標を一緒にとりきめる 適時に	何が改善されるべきか？

- 目標は、肯定的な経験や認識を伝え、トラブルやミスを率直に自己批判的に相手の見解を求め、分析し、それによって両者が協力して解決を見いだすことである。

5 成績評価懇談

5-1 基本的な考え

- 勤務ぶりおよび勤務成績は成績評価懇談を通じて評価されるものとする。これは従業員の成績をさまざまな視点からみることによって、求めに対して使いやすく、説得力あるものでなければならない。
- 従業員から示された年間成績が評価対象である。評価の目標は、成績手当が算定される総合得点を割り出すことである。これは年に一度検討され、場合によっては新たに確定される。
- 成績手当の金額は、成績評価の結果次第である。

二七三

成績手当
労働協約上の基本賃金

上に賃金と評価手続きの関係を示した。ここで、成績評価の手続きは職務評価と混合されてはならない。職務評価にあたっては、担当業務が労働者に課す要件(Anforderungen)のみが問題となる。ここでは、当該職務を遂行するために不可欠な知識や能力も含まれる。職務評価の目的は、ある職務や業務を特定の賃金グループに格付けすることである。協約上の基本賃金額は、格付けされる賃金グループ次第である。その際に、個々人の成績の程度は、各人の賃金グループの高さとは関係ない。

#### 5-2 原則

統一的な成績評価の手続きは、さまざまな部門で、異なった作業課題を担当し、異なった上司のもとにいる労働者がその成績を公平に評価される平等なチャンスを提供できるという利点がある。協約によって発展させられ、あらゆる協約領域をカバーしている評価手続きは、この平等性を確保するのに役立つ。しかしながら、これはまだ理想的な制度ではない。誰にでもいかなる状況でも満足を与えるというものではない。それでも、正しく適用することにより、この手続きをできるだけ公平な評価に近づけることができる。使用者側も労働者側も、それを求める権利をもっている。

#### 5-3 評価用紙

<なぜ成績評価か>労働者は、自分の成績が上司から認められ、それに見合って支払われることを期待している。さらに、良好な成績は長期にわたって職業的なキャリアにプラスに働くことも期待していいはずである。

事業所で用いられている成績評価手続きは、あらゆる部門における、さまざまな担当課題をもち、さまざまな上司のもとにいるなかで、統一的な取扱いを確実にする。その前提条件は、上司と労働者が有する情報をお互いにすべて示すことである。

<統一的な書式>

図表 4 に示すように、労働者全員に対して同じ評価指標にもとづいて評価を行う。

#### 5-4 評価指標

##### 5-4-1 専門的な能力

- (1) 専門的知識は格付けされている協約上の要件に対応する。
- (2) 知識の実用性は、労働者の地位に対応する職務をたいていは独力で満足できる程度に遂行できることを指す。
- (3) 知識の活用とは、常時、自分の担当を問題なく処理することであり、同僚の援助はわずかで済むことを指す。
- (4) 担当を越えた知識とは、自分の担当分野ではない職務にある同僚を援助できる状態にあることを指す。

##### 5-4-2 作業方法

- (1) 作業遂行とは、その者に委ねられている課題を効率的に、すなわち、さほど滞ることなく日課のなかで処理できることを指す。

図表4 成績評価

人事課担当者の連絡

氏名 \_\_\_\_\_ 従業員番号 \_\_\_\_\_

計算単位部署 \_\_\_\_\_ 採用 \_\_\_\_\_ 部署 \_\_\_\_\_

職務 \_\_\_\_\_ 賃金変更の時期 \_\_\_\_\_

成績指標		成績等級				
		75-84% 1点	85-94% 2点	95-100% 3点	101-105% 4点	>105% 5点
評価群	解説	求められる水準に必ずしも達しない	求められる水準をほとんど常に達している	求められる水準に達している	求められる水準をやや上回っている	求められる水準をほとんど上回っている
専門的な能力	専門的な知識					
	知識の実用性					
	知識の活用					
	担当を超えた知識					
作業方法	作業遂行					
	構想に関する能力					
	決定行動					
	ポイントを心得ていること					
	安全性/情報保護					
社会的な態度	協力					
	紛争解決能力					
	指導的振る舞い					
作業結果	量					
	質					
作業態度	期限遵守					
	労働時間の柔軟さ					
	創造性/独立性					
	自発性					
	コスト意識					
	計					

評価点合計 \_\_\_\_\_

評価された指標の数 \_\_\_\_\_

平均点(合計/指標数) \_\_\_\_\_ : これは手当の \_\_\_\_\_ %に相当する。

従来の手当は \_\_\_\_\_ %に相当した。

実際の労働協約を上回る任意の手当 \_\_\_\_\_ ユーロ

差引勘定なし

協約を上回る任意の手当と差引勘定

新しい協約を上回る任意の手当: \_\_\_\_\_ ユーロ

日付 \_\_\_\_\_ 本人署名 \_\_\_\_\_ 日付 \_\_\_\_\_ 上司署名 \_\_\_\_\_

元本は人事課に \_\_\_\_\_ 労働者には写しを \_\_\_\_\_ 2003年2月現在

(2) 構想に関する能力とは、現在の構想に従って自分の課題を処理し、かつ、多様な課題の解決のために新しい発想を持ち込むことに役立つ状態にあることを指す。

二七一

- (3) 決定行動とは、決定に必要な事実を知っている限り、しばらく考えれば、いつでも決定することができることを指す。
- (4) ポイントを心得ているとは、その課題分野が何に依存しているかを知り、自分の担当のなかで個人的な可能性を探ることを試みることを指す。
- (5) 安全性および生産現場における事故防止とは、職場における安全性確保を考え、規程を遵守することに努めることである。
- (6) 情報保護とは、人事情報ならびに取引先ないし顧客の情報を第三者に漏らすことなく扱い、保管することである。個人関連情報の消去にあたり連邦情報保護法および事業所組織法87条1項6号の諸原則を考慮することでもある。

#### 5-4-3 社会的な態度

- (1) 協力とは、①情報をできるだけ速やかに回すこと、②自分の経験や知識を、必要な場合には自ら提供すること、③自分の担当をさほど疎かにすることなく、同僚を手助けすること、④同僚の提案やアドバイスが有意義な場合には、それを受け入れ自分の仕事に活かすことを指す。
- (2) 紛争解決能力とは、関係者と協力的な話し合いを通じてトラブルおよびミス率を率直に、かつ自己批判的に分析し表明することである。
- (3) 指導的地位にある従業員に求められる指導的な振る舞いとは、第1に、労働者を配置し、指導し、評価し、彼の能力を引き上げるように促す能力であり、それは、労働者の長所をさらに伸ばし、その短所を克服する手がかりを与えることであり、資格を高めることを促すことである。

第2に、良好な職場の雰囲気醸成することであり、場合によっては個人指導により、誰でもが溶け込めるようなバランスのとれた職場の雰囲気を作ることである。

第3に、労働者を支えることであり、それは、労働者の利害を外部から、上級および別の部門から守ることである。

#### 5-4-4 作業結果

- (1) 量 ①職務遂行の有効性、それは担当職務を目的に沿って、平均して、期待されている集中度を維持して処理・遂行することである。②その作業結果の範囲は、各自の職務記述に定義されている範囲ならびに合意された規模に対応する。③所要時間では、労働者本人によって用いられる時間は、事前に合意された程度と対応する。
- (2) 質 ①作業規程および手続指示を遵守すること。上司がそれを伝達することが前提である。②作業結果にミスのないこと。作業遂行の正確さおよびミスがないことは、企業内の標準的水準に達していれば足りる。
- (3) 期限を遵守すること。労働者に責任のない期限の遅れは、ここでは対象外である。

#### 5-4-5 作業態度

- (1) 労働時間の柔軟さとは、労働協約および事業所協定「フレックスタイム制」にもとづく企業内の規定の範囲内で労働時間を利用することである。

- (2) 創造性、独立性および自発性とは、問題を認識し、作業進行を促進するような解決を発見することである。
- (3) コスト意識とは、労働者が操作可能な予算を維持することである。

## 5-5 成績等級および点数化

各項目ごとに成績評価が行われる。その等級基準は、表5記載のとおりである。その平均値がパーセンテージで表示される。それをもとに、表にもとづき手当額が決まる。

上司が評価を行う。評価者は、場合によっては、プロジェクト・リーダーや評価につき専門的に責任ある者に出席を求めることがある。

評価頻度は、年1回である。時期は、11月15日から4月1日までの間である。

新規採用者に対しては、協約規定と事業所内の取り決めが教えられ、成績評価の意義および目的が知らされる。

事業所内で期待されている成績は、等級3と評価される。

上司は、少なくとも年1回、成績手当を点検し、前年の成績をもとに労働者と評価懇談を行う。

## 5-6 成績点数 表に示した通りである。

## 5-7 10の評価原則

上司が評価表に記入する前に、上司はいかなる観点から評価し、なぜそのように評価するかが労働者に明らかにされなければならない。それゆえに、評価懇談は客観的に十分な準備を伴って行われる必要がある。

評価、特に標準を下回る評価の理由付けは明確にされる必要がある。

これを客観的に行うために、以下に10の評価原則を定める。

5-7-1 評価する機が熟すためには、採用後、一定の期間が必要である。労働者が職場の事情を理解し、自分の担当をこなせるようになった後に実施される必要がある。それゆえに、評価までに必要な期間は、担当業務の難しさとかわる。

5-7-2 評価は労働者の一時的な気分と関係なく行われる必要がある。労働者の感情が動揺しているときには、行わないこと。

5-7-3 成績評価は客観的な観点からのみ行われる。これは人物的な価値評価ではない。それは評価表に記載されている指標にのみ関わり、評価者は労働者を十分に観察していることを前提としている。

5-7-4 成績評価にあたっては、職務評価と混合されてはならない。職務評価は、賃金グループへの格付けの基礎になるものであり、それは担当労働者とは関係ない。成績評価では、作業遂行に関する、およびそれと結びついて労働者に関する質的および量的な水準が問題とされる。

5-7-5 評価懇談では、資料に記載されている評価指標のみが話題とされる。評価対象者にとって、思考に関する、ほかの指標にもとづく評価が考慮される恐れが常に存在することに留意する。



表 5 成績点の置き換え

<現業労働者>

平均点数	成績等級(%)	手当(%)
1.0点	75%	1.00%
1.1点	76%	1.00%
1.2点	77%	1.50%
1.3点	78%	2.50%
1.4点	79%	3.00%
1.5点	80%	4.00%
1.6点	81%	4.50%
1.7点	82%	5.50%
1.8点	83%	6.00%
1.9点	84%	7.00%
2.0点	85%	7.50%
2.1点	86%	8.50%
2.2点	87%	9.00%
2.3点	88%	10.00%
2.4点	89%	10.50%
2.5点	90%	11.50%
2.6点	91%	12.00%
2.7点	92%	13.00%
2.8点	93%	13.50%
2.9点	94%	14.50%
3.0点	95%	15.00%
3.1点	95%	16.00%
3.2点	96%	16.50%
3.3点	96%	17.00%
3.4点	97%	17.50%
3.5点	97%	18.50%
3.6点	98%	19.00%
3.7点	98%	20.00%
3.8点	99%	20.50%
3.9点	100%	21.50%
4.0点	101%	22.00%
4.1点	101%	23.00%
4.2点	102%	23.50%
4.3点	102%	24.50%
4.4点	103%	25.00%
4.5点	103%	26.00%
4.6点	104%	26.50%
4.7点	104%	27.50%
4.8点	105%	28.00%
4.9点	105%	29.00%
5.0点	106%	30.00%

二六八

〈職員〉

平均点数	成績等級(%)	手当(%)
1.0点	75%	1.00%
1.1点	76%	1.00%
1.2点	77%	1.00%
1.3点	78%	2.00%
1.4点	79%	2.00%
1.5点	80%	2.00%
1.6点	81%	3.00%
1.7点	82%	3.00%
1.8点	83%	4.00%
1.9点	84%	4.00%
2.0点	85%	5.00%
2.1点	86%	5.50%
2.2点	87%	6.00%
2.3点	88%	6.50%
2.4点	89%	7.00%
2.5点	90%	7.50%
2.6点	91%	8.00%
2.7点	92%	8.50%
2.8点	93%	9.00%
2.9点	94%	9.50%
3.0点	95%	10.00%
3.1点	95%	10.50%
3.2点	96%	11.00%
3.3点	96%	11.50%
3.4点	97%	12.00%
3.5点	97%	12.50%
3.6点	98%	13.00%
3.7点	98%	13.50%
3.8点	99%	14.00%
3.9点	100%	14.50%
4.0点	101%	15.00%
4.1点	101%	15.50%
4.2点	102%	16.00%
4.3点	102%	16.50%
4.4点	103%	17.00%
4.5点	103%	17.50%
4.6点	104%	18.00%
4.7点	104%	18.50%
4.8点	105%	19.00%
4.9点	105%	19.50%
5.0点	106%	20.00%

5-7-6 いかなる職務に対しても、成績指標はその課題に応じて解釈されなければならない。上司は、具体的な職務に関連して、個々の指標で何が理解されるのかを明らかにしなければならない。上司はまた、たとえば組立工の職務で「作業の質」という指標のもとに何が理解されるかを明らかにしなければならない。

5-7-7 一度限り達成された高い、または低い水準の成績は、評価にあたっては考慮されない。正しい評価にとって、評価期間トータルの成績が考慮されるのであり、一度限りの出来事は考慮されない。

5-7-8 評価のためには、部門内部における成績の標準的な分担という考え方が大切である。あるグループの評価にあたり異なった成績結果が生じうる。その際には、協約上の格付けにもとづく課業が異なっていることがとくに考慮されるべきである。優れた成績や最低レベルの成績は、通常の良い成績よりもまれに生じるだけである。

5-7-9 ある部門の複数の労働者を評価する際には、「クロス比較」が重要である。労働者ごとの達成された総得点の比較と並んで、成績指標ごとの個人の結果の比較も重要である。ここでは労働者を指標ごとに評価することは合理的である。同格の複数の労働者の成績を指標ごとにクロス比較することは、重要な関連性を見いだすのに役立つ。

5-7-10 評価のためには十分な時間が必要である。評価懇談は評価自体と同様に重要である。それが双方とも満足して行われるためには、十分な準備が不可欠である。

#### 5 8 何を考えなければならないか

すべての労働者につき評価表が記入されなければならない。それは確実な記録とするためにボールペンで記入されるべきである。

労働者は成績評価につき説明を受けたことの証明として、その旨をサインする。そのサインは、労働者がその評価に同意したことを意味するものではない。労働者が評価に異議を表明することはそれとは関係ない。労働者は評価に対して自分の意見を書面で表明することができる。意見表明が評価表に記載されない場合には、それは添付されるものとする。

労働者は、自分の評価表の写しを受け取る。

#### 5-9 成績手当の確定

その確定は毎年2月1日とする。

その金額は、成績得点の総数にもとづく。それをユーロに換算するために、パーセントが各成績点に、協約上の基礎月給をもとに記載される。

評価が従来よりも成績手当を減額させるときには、労働者は従来の成績手当を引き続き3カ月間支給される。その後に評価懇談が行われる。労働者の成績が改善されていないという懇談の結果になったときには、成績手当は減額されうる。

上位の協約グループに昇格した場合には、さしあたり従来の成績手当が支給される。3カ月間の経過の後、新しい協約グループで個別に行われる成績に応じて、成績手当が新たに確定される。同じ協約グループ内の次の協約等級にあがるときには、成績手当は従来通りである。

現行規定に従って支払われるべき成績手当にもとづいて、従来から支給されてきた成績手当を含めて、すべての種類の手当は法的な根拠にかかわらず算定される。新しい賃金の確定の際には、従来の総額が減額されることはない。

### ⑥ S社2 S社における社会給付

- ・結婚——55ユーロ、
  - ・出産（子ども1人につき）——100ユーロ、
  - ・年金受給開始に伴う退職——130ユーロ、
  - ・誕生日（30歳、40歳、50歳、60歳および65歳）——15ユーロ（ワイン1箱または花束1個）
  - ・在職死亡または元従業員の死亡——100ユーロ（リボン付き花輪）
  - ・入院者見舞い——プレゼントのみ、15ユーロ
  - ・永年勤続表彰——プレゼントのみ
- 10年勤続：従業員代表から13ユーロ相当の花束、もしくは事前に電話で要望がある場合には、ワイン1箱、人事部から小切手（307ユーロ）
- 25年勤続：従業員代表から本1冊（30ユーロ相当）、人事部から小切手（614ユーロ）、
- 30年勤続：従業員代表からワイン1本、人事部からシャンペン1本、
- 35年勤続：従業員代表からワイン1箱、人事部からシャンペン1本、
- 40年勤続：従業員代表から本1冊（30ユーロ相当）、人事部から花束と小切手（1227ユーロ）。

（※ なお、ここで「従業員代表から」と定められているが、その財源はすべて使用者負担である。したがって、「従業員代表から」と「人事部から」の違いは、誰が手渡すかの違いにすぎない。）

ほかに通勤手当、食事代補助（現物）が支給されている。

### ⑦ S社3〔事業所協定「フレックスタイム制」（2004年7月時点）〕

経営陣は、事業所採業時間の延長を、外国にある工場に対するヴァルトキルヒェおよびロイテの所在地をさらに競争力あるように展開するために適した措置として理解する。労働時間貸し借り口座（Arbeitszeitkonto）の拡大およびさらなる交代制勤務の導入により、採業時間は延長される。このほかに個人の生涯労働時間貸し借り口座への第1歩が協定される。これは、たとえば個人的な研修のため、または家族介護のための「休暇」、早期引退の可能性、ならびに企業年金への有利な組み込みを含む。

1 適用対象：当社の労働者全員である。

2 枠組み条件

2-1 個人の合意

労働時間の確定およびフレックスタイム制の運用に際しては、労働者の個人的なニーズが考慮されなければならない。ただし、急迫した事業運営上の必要性がある場合を除く。

労働時間の決定にあたっては、事業所の利害と個人的利害は同等の重要性をもつ。グループ組織の場合には、労働時間の配分にあたり、労働者はグループと調整して、個人的な必要性と事業所の利益を考慮しなければならない。部門内部における調整は、友好的に、かつ、合意のうえで行われる。

2-2 労働時間

月曜日から金曜日までの通常労働の基礎は、適用されている労働協約、および祝日と週末を連続して休日にするために休日となった平日の埋め合わせの労働時間に対応する。

いずれの部門でも、必要な場合には土曜にも出勤が許される。その場合には、できるだけ適時に従業員代表に提案される。一般協約7条5.2の定めの影響を受けない。土曜勤務は一般協約10条1.4にもとづき手当が支給される。これは、製造部門およびそれ以外の時間外労働が使用者から指示されたすべての部門に当てはまる。

間接部門の労働者が自己責任の範囲内でおこなう土曜労働は、フレックスタイムの枠内で手当なしに行われる。土曜労働には例外がおかれるものとする。従業員代表は土曜出勤した労働者につき、翌週に通知される。土曜出勤者の人数が間接部門の労働者の10%を繰り返し上回る場合には、このような取扱いが行われず、再び従業員代表の共同決定の対象となる。

信頼に満ちた協力の原則は、ここでは特別な方法で運用される。

労働時間法によれば、1日の労働時間の上限は、休憩を除いて10時間である。この10時間を超える労働時間分は、フレックスタイムのなかには含まれない。

個々人の労働時間の選択にあたり、枠組み労働時間は、平日（月曜日から金曜日まで）は6：30から19：00までと協定される。製造部門のような特定の部門では、枠組み労働時間は、5：00から19：00までとされる。

間接部門ではすべて9：00から16：30までの間は出勤していなければならない。特殊なサービス部門（付属資料に別記）では、8：00から16：30までの間は連絡がとれるようにしておかなければならない。

2-3 時間把握

労働時間は、時間把握システムによって把握される。3工場の労働者は全員、この適用を受ける。

2-4 交代制モデル

投資に高額を要した部門では、弾力的に24時間を交代制勤務で稼働させることにつき、双方は交渉を行う用意がある。土曜日は、修理および整備に優先的に当てられ、フレック

スタイムの適用対象とする。その場合には、特別な健康保護の措置が講じられる。組み立て部門に2交代制勤務を導入することが交渉される。

#### 2-5 協約適用外職員

協約適用外職員は一般的な時間把握は適用されず、1日の労働時間が8時間ないし10時間を超えるときには別記の様式に記入する。

協約適用外職員は、上司による加重負担を理由とする正式の懇談を求める権利を有する。法律上の労働時間上限は遵守される。

#### 2-6 生涯労働時間

事業所当事者は、このテーマにつき、2004年8月末までに事業所協定を締結する。

#### 2-7 休憩

自由な休憩時間に関する規定が協定され、それは、本事業所協定の基本的な考えのもとに利用されるものとする。

##### 2-7-1 朝食休憩

6:30から8:45までの間に始業する者には、15分間の休憩が差し引かれる。

この時間中に中断が生じるときには、それは休憩に繰り入れられる。始業が8:45より遅い者に対しては、朝食休憩は与えられない。15分間の大休憩は、いずれにせよ記録される。15分に達しない休憩は記録されない。

事業所敷地から立ち去る場合には、同様に、退出時刻が記録される。

##### 2-7-2 昼食休憩

昼食休憩は、11:30から13:30までの間に取られる。12:00から13:30の間では、原則として30分の休憩が差し引かれる。すなわち、予め、または事後に記録された時間は追加して差し引かれる。

12:00から13:30までの間に中断が記録された場合には、それは30分間の差し引きに含まれる。

フレックスタイムの縮小にあたっては、12:00以後の終業ならびに13:30より早い始業では休憩は差し引かれないことに注意すること。

例1：入構8:00 退出12:15。

この場合には30分の休憩が差し引かれる。すなわち、朝食休憩15分（8:00から8:45までの間）と15分の昼食休憩（12:00から12:15までの間）。

例2：入構13:00 退出17:00。

この場合には30分の休憩が差し引かれる。それは昼食休憩の30分（13:00から13:30の間）である。

### 3 実施

#### 3-1 賃金の基礎

賃金計算の基礎は、適用されている協約である。月例賃金は、実際に提供されている労働時間とは関係なく支給される。

## 3-2 フレックスタイム制——枠組みモデル

## &lt;図表 6-1&gt;

## (1) まず、白地部分はプラス、マイナス月30時間（標準幅）

フレックスタイムの枠を超えるか、それともその枠内で仕事をするかは、労働者本人が決める。その時間編成には本人が責任を負う。月30時間の幅を1カ月を超える期間で上回る場合には、上司と本人の間で取り決められる。

## (2) 点線部分は月30時間以上、60時間以内（生産能力上の予備）

この労働時間規定の適用にあたっては、事業所当事者は、労働時間は通常白地部分（標準幅）のなかで収まることを基本とする。点線部分（生産能力上の予備）に達しても事業所当事者は、何らかの対策を講じることなく見守る。それでも、労働時間貸し借りの口座が白地部分に速やかに戻るのが望ましい。

労働者が1カ月間の経過のうちに点線部の上限を超えたとしても、月末までに再び点線部分の枠内に戻っている場合には、本協定の枠内であるものとする。月末時点で、なおわずかでもそれを超えている場合には、超過残高がなくなるか、もしくは、上層部が従業員代表で月末に労働者のために業務引き受けを提案する。超過残高の翌月への繰り越しは認められない。

## (3) 斜線部分は月60時間を上回るものであり、従業員代表との調整ないし共同決定の対象となる

月60時間の上限超過が、超過が生じた暦月をまたがる場合には、時間外労働(Mehrarbeit)として申請される。さらに、上層部は、時間残高を減らすための措置を協定するために、従業員代表との協議を始める。その際には、超過の期間を知らせ、再び点線部の枠内に戻るための措置を知らせることが重要である。

## (4) 調整期間

上司と労働者は、24カ月の調整期間内に少なくとも1回は、プラス、マイナス10時間の残高の範囲が通過されるように、フレックスタイム残高を運用する義務がある。

## &lt;図表 6-2&gt;

月61時間以上が時間外労働とされる。

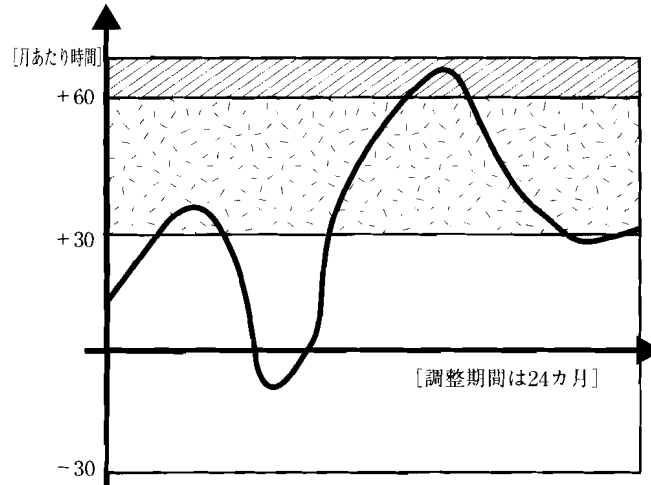
## 3-3 製造部門のフレックスタイム制

## &lt;図表 7-1, 2&gt;

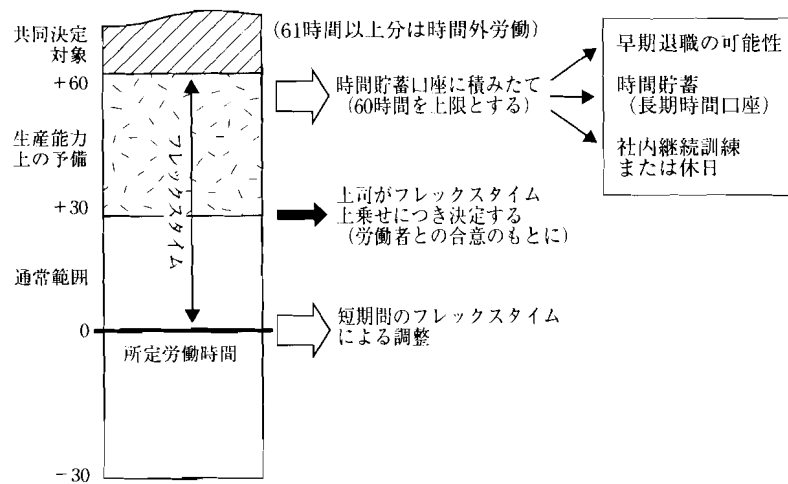
## 3-4 プロジェクト部門のフレックスタイム制

これは、上司からプロジェクト参加労働者として認められた者に対してのみ適用される。誰がそれに該当するかは、従業員代表に通知される。その際には、限られた労働者のみが該当することを基本とする。その人数は30人を下回るものとし、それを超える場合には、

図表 6-1 フレックスタイム-枠組みモデル①



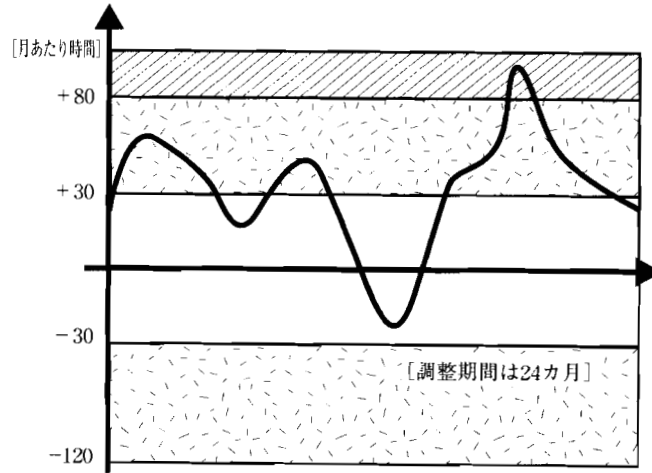
図表 6-2 フレックスタイム-枠組みモデル①



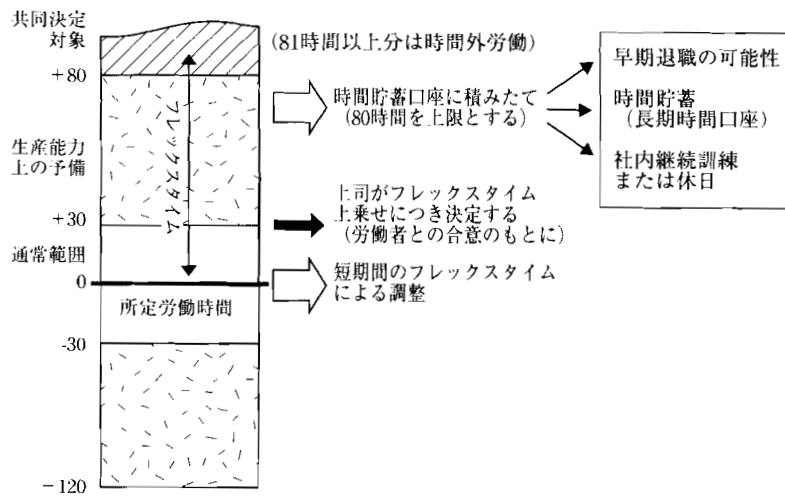
二六一



図表7-1 フレックスタイム-枠組みモデル②



図表7-2 フレックスタイム-枠組みモデル②



二六〇

使用者は従業員代表と予め協議する。関係労働者の労働時間はその80%以上がプロジェクト関係に充てられるものとする。

この規定は、現在進行中のプロジェクトに関する期限またはそこにおける役割にもとづく作業につき、適用される。

<図表 8-1, 2>

月181時間を超える分が時間外労働とされる。

3-5 データは毎月、人事部から提供される

従業員代表は常時、労働者ごとの労働時間残高を含め、計算単位部署 (Kostenstelle) の労働時間残高をオンラインで閲覧することができる。

4 労働時間貸しおよび借りの減少

労働者は上司との話し合いにもとづいて時間単位または日単位でフレックスタイムからの取り出すことができる。チーム作業に従事している労働者は、そのフレックスタイムからの取り出しにつき所属するチームと合意しなければならない。2日を上回る減少にあたっては、上司と調整されなければならない。

5 喪失時間

病気または有給の職務免除の場合には、協約上の1日あたり所定労働時間を基礎に、事前の回復時間が追加されて処理される。

6 時間外労働

上司は、3色モデル (注: 白地, 点線部, 斜線部の3区分を指す) の定めに応じて、従業員代表および人事部との適時の調整にもとづいて、時間外労働を協定することができる。

フレックスタイムは、労働協約の意味における支払われるべき時間外労働とは、明確に区別される。

フレックスタイムを事後に時間外労働に取扱変更することは許されない。

時間外労働は特別な時間外労働口座にもとづいて運用される。

時間外労働は承認された場合にのみ支払われる。承認がない場合には、協約上の平均的な所定労働時間を超える労働時間はフレックスタイムにおけるプラス時間になるにすぎない。時間外労働の支払いは協約規定にもとづいて行われる。

7 出張

出張時間は、出張費用規程にもとづいて貸方に記帳される。

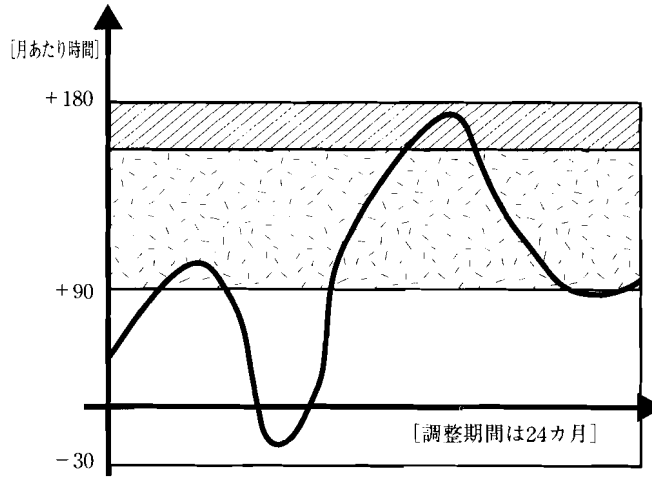
8 退職者の扱い

労働者が退職する場合には、その者は退職日までに労働時間貸し借り口座を清算する。解雇の場合には、残りの貸方時間は支払われる。借方時間はそれに応じて貸金から控除はしない。上司がその時間調整を行う。

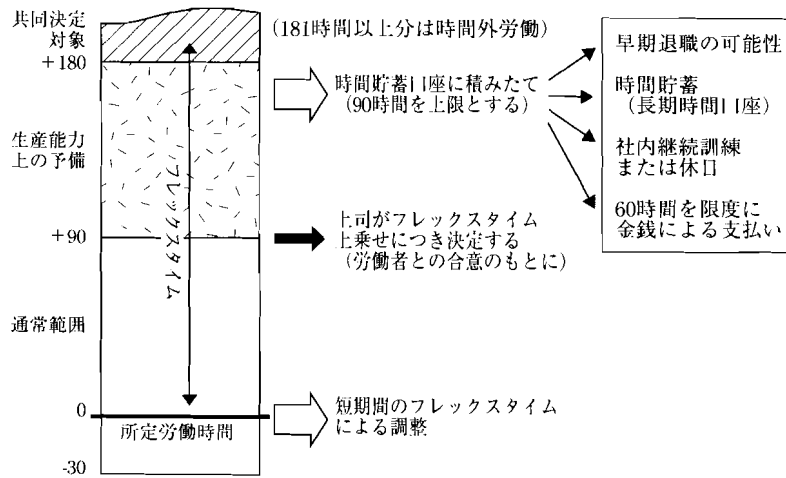
9 フレックスタイム記録

労働者は、請求をすれば、月々のフレックスタイム記録をオンラインで受け取るものと

図表 8-1 フレックスタイム-枠組みモデル③



図表 8-2 フレックスタイム-枠組みモデル③



二五八

する。

10 規程に従った取扱い

本フレックスタイム規程は、信頼の原則にもとづく。フレックスタイム規程の不誠実な取扱いおよび個人的な利益を得ることは労働法上の問題を引き起こすことにつき労働者全員が理解することを、我々は望む。

本事業所協定を規程通りに運用することにつき、労働者および上司は同様に責任を負っている。

疑わしい場合には、フレックスタイム委員会が決定する。

11 フレックスタイム委員会

従業員代表と経営陣は、それぞれ2人以上の同数で構成されるフレックスタイム委員会を指名する。両者は、1週間の猶予期間をもってフレックスタイム委員会を招集する権限を有する。

当委員会は、必要なときに協議し、本事業所協定の妥当性を検討する。

12 終結規定

本事業所協定は署名の日より発効する。これは3カ月間の猶予期間をもって半年ごとの末に解約することができる。

ヴァルトキルヒ 2004年6月30日（従業員代表および使用者の署名）

⑧小売1〔小売業・賃金労働協約（03年7月締結）〕

適用対象：バーデン・ヴュルテンベルク地域

1 賃金（職員）

1-1 グループ1 職務指標：主に定型的な、または機械的な職務

例：グループ2の要件を充足しない販売員、書類綴じ込み、郵便袋詰め、書き写し、コピー取り、単純なカードファイル作成、商品ラベル貼り、仕分け・整理などの業務に従事する職員

1-2 グループ2 職務指標：単純な販売活動で、より高い職務グループの職務指標を充足しない。

例：販売員、単純な職務の会計担当（セルフサービス会計を含む）、監視活動を含んだ梱包テーブルの職員。インテリア担当職員。倉庫および発送部門の職員、受け入れおよび発送商品を専門知識をもって検査する担当職員。簿記、賃金計算および督促の単純業務、文書保管、統計、見積もり、会計監査、注文処理を担当する職員。速記タイピスト、電話受付担当職員。

1-3 グループ3：一般的な指示の範囲内で独立して職務を遂行する。

例：筆頭販売員（Erster Verkäufer）、仕分け監督、フロア、部門、地域および集計会計な

らびに消費市場およびそれ以外のセルフサービス会計などの1ランク高い職務を含んだ会計担当。4人以内の販売員を従えている販売主任(食料品販売を除く。職業訓練生は0.5人として計算する)。ショーウィンドー・インテリア担当。倉庫管理者, 材料仕入れ管理者, 必要な部門および法律に関する専門知識を有した発送職員。外国語知識が必要とされる案内業務職員。簿記係, 貸金支払係, クレジット問題および顧客苦情処理担当, 統計担当, 申請にもとづき手紙往來を主に単独で処理するか, または速記タイプで外国語を受信・送信するような速記タイピスト, 外国語を用いた電話業務。

1-4 グループ4: 当該業務部門に対して独立して責任を持って行使する職務

例: 購入権限を有する筆頭販売員, 仕入れ係, 販売主任(Substitut), 会計・フロア・販売管理者(-Aufsicht)。4人を上回る部下を擁する販売グループリーダー(食料部門を除く)。複数の部下を擁するショーウィンドー・インテリア担当, 外勤における顧客相談業務を伴う室内インテリア担当。倉庫への入荷・出荷および保管を受け持つ独立した倉庫・材料管理者, 家屋検査を代表する家屋管理者。外国語翻訳のための速記タイピスト, 独立した秘書。

1-5 グループ5: 課題領域に対して責任を負う, または指が・処分権限を有する管理的業務

例: 仕入れ係, 部門長(仕入れ, 販売, 総会計(Hauptkasse), 総簿記, 専門教育, 家屋監視, 家屋管理, インテリアなど), 専任専門教育。中央倉庫または発送部門の責任者, 処分・仕入れ権限を伴う支店長ならびに102万ユーロ余りの年間売上を擁する販売所(食料部門を除く)の長, 食料部門の地区長および販売責任者。

賃金表: 職員 (月額, 単位: ユーロ)

グループ1	グループ2	グループ3	グループ4	グループ5
1. 1333.-	1. 1395.-	1. 1814.-	1. 2070.-	開始時賃金
2. 1404.-	2. 1429.-	2. 1814.-	2. 2207.-	2893.-
3. 1480.-	3. 1565.-	3. 1877.-	3. 2364.-	
4. 1551.-	4. 1584.-	4. 1965.-	4. 2573.-	
	5. 1741.-	5. 2075.-		
	6. 1986.-	6. 2230.-		

注: 各グループに記載されている左側の数字は経験年数をさす。

## 2 賃金（現業労働者）

## 現業労働者

職務グループ	賃金等級	職 務	月給 (ユーロ)	
1	1	軽作業で単純な作業を伴う補助作業 例：販売における単純な作業の補助員、ラベル貼り、配達人、包装台における包装作業、清掃員。	1461.―	
	2	倉庫および発送の軽度で単純な作業	1537.―	
	3	エレベーター運行者、運転補助員。 包装作業員、倉庫・発送作業員。	1612.―	
	4	監視業務を伴う守衛。 重労働または特別な責任を伴う包装・倉庫・発送作業員。フォークリフト運転員。	1729.―	
	5	4年の経験をつんでいる、手作業による補助を伴う現業労働者、動物飼育員。	1701.―	
	6	4年以内の経験をつんでいる自動車運転手。	1829.―	
	7	4年を上回る経験をつんでいる自動車運転手、発送監督者、写真実験助手。	1804.―	
	8	運転免許2級を必要とする業務を含む自動車運転手。なお、運転経験を問わない。	1933.―	
	6	<ほかのグループに分類できない手工業的業務> 見習修行後1ないし2年の者、	2051.―	
	7	同3ないし4年の者、	2230.―	
	8	同5年以上の者。	1933.―	
	6	4年以上の経験をもつ、手工業的な作業の現業労働者。なお、この等級の労働者は、現在の手工業者の規定との類推からしてより高く格付けされるべきである。格付け変更後3ないし4年たつて等級7に、5年以後には等級8とされる。	1933.―	
	2	2	縫子、アイロンかけ。	1537.―
		4	補正縫い、カーテン縫い。	1701.―
5		カーテン裁断、毛皮縫い、婦人帽製作、定期的にスタイルが変更する補正縫い。	1804.―	
7		オーダー専用の洋服仕立。	2051.―	
3	1	皿洗い手伝い。	1461.―	
	2	食堂補助員、台所補助員。	1537.―	
	3	食堂スタッフ	1612.―	
	4	調理補助、注文取り次ぎ係、冷肉料理専用の簡易食堂ウェイター。	1701.―	
	6	見習修行後1年ないし2年たった調理およびケーキ製造の補助。	1933.―	
	7	従業員食堂の調理師、ならびに見習修行後3年ないし4年たった調理およびケーキ製造の補助。	2051.―	
	8	独立して働ける調理およびケーキ製造、ならびに見習修行後5年以上たった調理およびケーキ製造の補助。調理およびケーキ製造の長。	2230.―	
	4	給仕係。最低保障給	1701.―	

注：職務グループ1の賃金等級4「監視業務を伴う守衛…1701ユーロ」は、上の賃金等級3「包装作業員など」の賃金額よりも低いが、このように定められている。

職務グループ	賃金等級	職 務	月給 (ユーロ)
4	2	駐車場守衛。	1537,-
	3	洗車、ガソリンスタンドの補助員、この業務の経験が4年未満で、生じる仕事をすべてこなさなければならない非熟練のガソリンスタンド給油係員または駐車場守衛。	1612,-
	4	ガソリンスタンド給油係員としての専門教育(3年間)を受けた給油係員、5年以上の経験を有する給油係員または駐車場守衛。	1701,-
	5	広範囲の会計や指示権限を有するなど、特別な責任を伴う熟練の給油係員または駐車場守衛。	1804,-
	7	仮にその者が一緒に働くとしても、5人以上の部下を擁する筆頭の給油係員または駐車場守衛。	2051,-

3 職業訓練生報酬

3-1 報酬は月々、額面でつぎのとおりである。

第1年次 597ユーロ、第2年次:666ユーロ、第3年次:764ユーロ

3-2 予定された訓練期間が最初から有効に短縮されるならば、認められた訓練期間は行われたものとして報酬の高さに反映する。

所定の訓練期間が訓練生本人の側の事情により延長された場合には、延長期間中には、最後の所定の訓練期間の報酬が支給される。

4 社会的手当

4-1 労働協約のなかで、つぎの金額の社会手当が支給される。

- 子どものいない既婚者、未婚、離婚の、16歳以下の子どもを養育する労働者には10.23ユーロ、
- 既婚で、16歳以下の子どもを養育する従業員には、15.34ユーロ

手当は自分の世帯を構える死別または離婚した従業員にも支給される。また、法律上の扶助義務により親族の唯一の扶養者になっている従業員にも支給される。単身者に対する手当額は、10.23ユーロとし、既婚のそれは15.34ユーロとする。

4-2 夫婦が同じ企業に働く場合には、いずれかのみ社会手当は受給される。夫婦はどちらが受給されるかを使用者に通知しなければならない。この選択は使用者の同意をえて変更できる。夫婦が使用者の問い合わせに対して変更を拒否すれば、使用者はどちらが社会手当を受給するかを確定するものとする。

同じ企業内に働きながら、子どもをかかえて離婚した場合には、子どもの保護権を有する者が社会手当の請求権を有する。

4-3 社会手当の請求権は、要件充足の際に主張される。それが遅れる場合には、社会手当は3カ月間まで遡って請求できる

4-4 臨時手伝いの者には社会手当の請求権はない。

## ⑨小売2〔小売業・一般協約（バーデン・ヴュルテンベルク地域適用，1994年締結）〕

### 1条 適用範囲

この労働協約は、地理的にはバーデン・ヴュルテンベルクで、専門分野的には小売業および通信販売のすべての事業所および支店に対し、人的には職業訓練生を含む労働者全員に対して適用される。

事業所もしくは重要な事業所部門に雇用されている労働者の採用および解雇につき独立して権限を有する者、または労働契約および事業所内の地位にもとづき通常、たいてい自分の責任で委ねられた使用者権限を行使するような管理的職員には適用されない。

### 2条 労働関係の開始および変更

1 労働契約は書面で、通常は採用前に締結される。そこでは少なくとも、試用期間が定められる場合にはその期間、職務の種類および範囲、協約上の格付け、賃金の金額および構成、そのほかの収入ならびに特別に合意される解雇予告期間が定められる。

2 労働関係期間内の変更にあたっては、労働協約に特別な定めがない限り、1項が適用される。これは、拡大された賃金算定により行われ、それは変更を正確に証明しなければならない。

### 6条 所定労働時間

1 週あたり所定労働時間は、この協約が適用されるすべての労働者につき、休憩を除いて、37.5時間とする。休憩は労働時間には含まれない。その長さは、少なくとも法律の定めにもとづく。

2 第1項と異なる定めは、事業所組織法87条にもとづく事業所協定、または、従業員代表のない事業所では個別労働契約により行うことができる。ただし、つぎの条件を満たすかぎりである。

(1) 体系的に、かつ事前に確定された労働時間および休暇の定め（たとえば、回転式休暇制度、週休固定制、週4日勤務制、延長週末制、週ごとに交替する多シフト制度など）が合意され、かつその際に暦年52週の平均が週あたり37.5時間になり、

(2) 年間労働時間の定めがない労働時間制度の場合には、休暇はまとめられ、かつ、6週間または四半期の平均が予め規制されていること。

3 9条3項の意味における営業時間延長業務を契機に、従業員代表のない事業所で従来の日々の休憩合計時間は従業員の意思に反して変更されてはならない。ただし、急迫した業務上の必要性がある場合を除く。

事業所組織法87条1項2号は、この定めに関係なく適用される。



4 週当たり労働時間は通常、週5日以内に配分される。ただし、業務上の必要性がある場合、または、それから外れることが従業員の要望に反しない場合を除く。

5 法律の祝日に該当する労働時間数は、提供されたものとして扱う。

6 労働契約にもとづき、労働時間短縮に組み込まれうる、または当該労働契約の変更に同意されているようなパートタイマーは、それが短縮されても関係従業員の意思に反せず、法定失業保険における保障義務の限度内に収まる限りでのみ、その時間数を38.5時間から37.5時間に短縮されうる。

7 従業員代表が選出されている事業所では、休憩を含む日々の始業および終業ならびに労働時間の曜日ごとの配分は、パートタイマーの適用を含めて、使用者と従業員代表の間の交渉で確定される。事業所組織法87条が適用される。労働時間規定は事業所内に掲示されることによって周知される。

8 営業時間延長のために18:30以後も就労する従業員は、本人の希望があるときには、18:30以後のは週3回を超えて就労させられないものとする。

ただし、体系的な労働時間配分の範囲内で、複数の勤務時間帯 (Schicht) が週ごとに交替して確定されている場合、週4日勤務が合意されているとき、または4週ごとに長い週末 (土曜から火曜まで、または金曜から月曜まで) が達成されている場合を除く。

従業員代表の選出されていない事業所では、当該従業員と個別労働契約により同様の定めを取り決めることができる。

販売部門の従業員は、希望があれば、土曜勤務が月3回を上回ることはなく、法定の休暇請求権を考慮にいれて各暦月1回は土曜に勤務から免除されるものとする。

営業時間が延長される事業所では、従業員の社会的な利害、ならびに延長により生ずる特別な負担が考慮されるものとする。

急迫した個人的な事情があり、その時間帯に勤務することを本人に期待しがたい場合には、従業員の希望により、月曜から金曜までの18:30以後ないし土曜の16:00以後の勤務を全部または一部免除される。通常、つぎの場合がこれに該当する。

- 近親の家族または共同生活者に、医師の診察によれば付き添いおよび介護が必要であるにもかかわらず、それを確保できないとき、
- 12歳以下のその児童の世話および監督に欠けるということが信用できるとき、
- 職業訓練生で職業学校の授業日に該当するとき、
- 妊娠中の女性。

18:30以後に勤務し、かつ20:00の閉店時刻に期待しうる時間内に、通常もっぱら公共交通手段を利用している者がその住居に公共交通手段によって帰宅することができないときには、その者は20:00よりも早い時刻に勤務を免除されるものとする。

9 (1) 6条は、年少労働保護法21条aの範囲内で年少者にも適用される。

(2) 職業訓練時間は、年少労働保護法にもとづき、つぎのように扱われる。すなわち、

- 算定は、協約にしたがい週37.5時間とされる。

- 訓練日は、休憩を含め実際の職業学校時間として算定される。
- 訓練生がその日のうちに事業所に戻る必要がある場合には、学校と事業所間の必要な移動時間が労働時間として算入される。

この定めは成年に達した職業訓練生にも適用される。

- 10 販売部門の従業員については、求められ履行された労働時間は、正当な時間手当を含め、将来に対して跡づけることができるものとして理解される。

#### 8条 時間外労働等

- 1 6条1号にもとづく所定労働時間を上回る労働時間は時間外労働として扱われる。

#### 9条 時間外労働等に対する割増手当

- 1 手当は、つぎの通りである。

一週39時間を上回る時間外労働については25%、

一週44時間を上回る時間外労働については50%。

- 2 時間外労働等には遅くとも翌月末までには手当が支払われる。

3 時間外労働等は、従業員代表と了解のうえで、相当する手当が代償休暇によって償うことができる。

### ⑩ K百貨店1 協約上乗せ支給される労働者の賃金変更予定

<図表9参照>

### ⑪ K百貨店2〔任意の社内社会給付〕

#### 1 従業員割引販売

従業員は、社内で販売されている商品につき、従業員購買の実施に関する規程にもとづいて購買にあたり割引を受ける。これは従業員本人および生計を共にする家族の必要により、またプレゼントのために行われる。これは従業員本人による購買のみならず、パートナーおよびそのほかの適当な者による購入にも適用される。

クレジットカードによる支払い、月給振込口座 (Monatskonto) からの控除は認められない。

従業員は従業員購買指針の厳守につき責任を負う。

企業は、経営上の必要があるときには、従業員購買を一時停止することができる。

企業は、不当に割引で購買した従業員から、購買した商品を返却させ、その者が割引購

図表9 協約上乘せ支給される労働者の賃金変更予定

部門 (略)	氏名	役職 (略)	協約グループ	協約賃金	協約上乘せ率	従来の賃金額	開始時	新しい賃金額	上昇額	従来の年間賃金
	A		GII	2,129DM	1.13%	2,153DM	01.02.01	2,250DM	97DM	25,836DM
	B		GII	3,535DM	1.84%	3,600DM	01.03.01	3,750DM	150DM	43,200DM
	C		GII	2,386DM	8.97%	2,600DM	01.03.01	2,700DM	100DM	31,200DM
	D		GII	2,355DM	10.40%	2,600DM	01.03.01	2,700DM	100DM	31,200DM
	E		GIII	2,992DM	3.61%	3,100DM	01.03.01	3,200DM	100DM	37,200DM
	F		GIV	4,222DM	-5.26%	4,000DM	01.12.00	4,300DM	300DM	49,200DM
	G		GII	3,535DM	7.50%	3,800DM	01.12.00	3,950DM	150DM	45,600DM
	H		GV	5,168DM	協約通り	5,168DM	01.03.01	5,400DM	232DM	71,856DM
	I		LIS	3,983DM	25.53%	5,000DM	01.12.00	5,250DM	250DM	60,000DM
	J		GV	5,168DM	45.12%	7,500DM	01.03.00	7,700DM	200DM	90,000DM
	K		GIV	4,596DM	0.09%	4,600DM	01.03.00	4,800DM	200DM	55,200DM
	L		GII	3,535DM	0.03%	3,536DM	01.01.01	3,100DM	164DM	42,432DM
	M		GII	3,535DM	8.91%	3,850DM	01.10.00	4,000DM	150DM	46,200DM
	N		GIV	4,596DM	0.09%	4,600DM	01.03.01	4,800DM	200DM	55,200DM
	O		GIV	4,596DM	2.26%	4,700DM	01.03.01	5,000DM	300DM	56,400DM
	P		GIII	3,983DM	4.19%	4,150DM	01.03.01	4,300DM	150DM	49,800DM
	Q		GII	2,602DM	1.44%	2,640DM	01.03.01	2,750DM	110DM	31,680DM
	R		GIV	4,596DM	21.85%	5,600DM	01.04.01	5,700DM	100DM	67,200DM
	S		GIII	3,983DM	4.19%	4,150DM	01.04.01	4,250DM	100DM	49,800DM
	T		GIII	2,542DM	12.12%	2,850DM	01.04.01	2,925DM	75DM	34,200DM
	U		GIII	2,933DM	協約通り	2,933DM	01.03.01	3,040DM	107DM	35,196DM
	V		GIII	2,542DM	12.12%	2,850DM	01.04.01	2,925DM	75DM	34,200DM
	W		GIV	4,596DM	0.09%	4,600DM	01.01.01	4,800DM	200DM	55,200DM
	X		LI4	3,253DM	0.03%	3,254DM	01.01.01	3,400DM	146DM	39,048DM
	Y		LI4	2,595DM	0.04%	2,596DM	01.01.01	2,700DM	104DM	31,152DM
	Z		GII	3,535DM	0.03%	3,536DM	01.01.01	3,700DM	164DM	42,432DM

これに同意することをお願いします。  
人事部長  
(氏名)

了解しました。  
従業員代表 (氏名)

〇印

買することを禁じることができる。

#### 2 疾病休業補償手当 (Krankengeld)

6週間の賃金継続支払いの後に従業員がなお労務提供不能である場合、つぎの期間、疾病休業補償に手当が支給される。

- ・ 中断なく5年以上勤続した場合には42日 (6週間)、
- ・ 中断なく10年以上勤続した場合には84日 (12週間)、
- ・ 中断なく20年以上勤続した場合には140日 (20週間)。

支給金額は、社会法典にもとづく法定医療保険の疾病休業補償と実質賃金額の差額とする。

民間医療保険がある場合には、企業内医療金庫の疾病休業補償率が基礎となる。それがない場合も、同様である。同じ病気により労働不能が繰り返される場合には、支給期間は3年内で合計される。

#### 3 結婚・出産補助

主たる生計維持者は、中断なく1年以上勤続した後、結婚した日に50ユーロの商品券を、また、中断なく1年以上勤続した後に子どもを出産した場合には125ユーロの商品券を渡される。

配偶者が働いていない、または配偶者の収入が夫婦の収入合計の半分に達しない既婚者は、主たる生計維持者として扱われる。出産補助は、未婚の母親に対しても同様に支給される。

#### 4 永年勤続

中断なく10年、25年、40年または50年勤続し、さらに引き続き勤続する者に対しては、証明書と記念贈与が渡される。記念贈与の金額はつぎの通りである。

- ・ 勤続10年の者には、月給1カ月分。ただし、300ユーロを上限とする。
- ・ 同25年の者には、月給2カ月分。ただし、600ユーロを上限とする。
- ・ 同40年の者には、月給4カ月分。ただし、1200ユーロを上限とする。
- ・ 同50年の者には、月給5カ月分。ただし、1600ユーロを上限とする。

#### 5 死亡時における賃金の継続支給

従業員が、配偶者ないし未だ専門教育を修了しておらず、かつ25歳未満である子どもを残して死亡した場合には、関係家族の一致した要望にもとづき、つぎの基準で引き続き賃金を支給する。

- ・ 中断なき勤続1年以上の者につき、1カ月分、
- ・ 同3年以上の者につき、2カ月分、
- ・ 同5年以上の者につき、3カ月分、
- ・ 同10年以上の者につき、4カ月分。

従業員が配偶者も扶養すべき子どもも残さずに死亡し、かつ、その者が扶養すべき親を有している場合には、その親は前記の請求権を有する。

## 6 追加休暇

企業は従業員に対し、協約上の休暇に加えて、つぎの追加休暇を与える。ただし、労働協約に特別な定めがない場合に限る。

中断なく15年勤続した者に対して1日、同じく20年勤続した者に対して2日、同じく25年勤続した者に対して3日、同じく30年勤続した者に対して4日とする。

従業員が退職した場合には、当該年には追加休暇は与えられない。従業員が職業生活から引退するときには、追加休暇は月単位で比例按分して与えられる。

## 7 援助基金

理由ある場合、従業員は当社援助基金から特別な事態を克服するために援助を与えられる。そのためには書面により申請が、人事部または従業員代表に行われる。申請の採否は、基金の同意委員会 (Bevolligungsausschuß) が決定する。

## 8 結び

この指針は1986年1月1日より発効する。たとえこの給付が任意の給付である旨の留保のもとに数年間に渡って支給されたとしても、この任意の、いつにでも取り消すことのできる給付に対しては請求権は生じない。

⑫K百貨店3〔旧H社の社会給付<sup>(5)</sup>〕

## 1 個別事業所協定にもとづく取扱い

## 1-1 年末手当

従業員は業績に依存した年末手当を支給され、その金額は原則として12月の賃金の85%から110%の間とする。支払いは一部は当該年の11月に行われ、残りは翌年の6月に行われる。

## 1-2 クリスマス手当

従業員はクリスマス祝いのために勤続年数に応じてクリスマス手当を支給され、それは11月に支給される。

## 1-3 永年勤続休暇 (Treueurlaub)

従業員は10年、25年および40年を勤続した年に、有給で2.5日ないし10日の永年勤続休暇を与えられる。

## 1-4 従業員割引販売

従業員および一緒に買い物する資格を有する者が、自分自身の必要からこの企業の店舗で買い物をする場合には、通常、10%ないし15%の従業員割引が行われる。いくつかの商品およびサービスに関しては、割引対象から除かれる。従業員特別販売の際には、いくつかの部門では通常の割引率は引き上げられる。

## 1-5 従業員食堂

食堂を備える店舗では、従業員は主食ならびにコーヒーを、年ごとに調整された統一的な固定価格で提供される。さらに、そのほかの確定し算定された品目が提供される。

## 1-6 レンツキルヒェ保養所

当社の従業員は、費用の一部を負担して年1回レンツキルヒェ保養所で2週間過ごすことができる。そのさいに配偶者、もしくは片親家庭では子どもを同伴することができる。

## 1-7 企業内の親休暇

従業員は4年勤続した後は、雇用期間中に1度だけ企業内の親休暇を取得することができる。その期間は、法定の育児休業、協約上の親休暇とリンクして、出産から合計6年を限度とする。

企業内親休暇期間中も従業員割引販売が行われる。それ以外の請求権はない。

## 1-8 育児休暇および近親者介護のための職務免除

生計をともにする、12歳未満の児童の介護のために、社会法典45条の要件のもとに無給で職務免除が認められる。

この場合に、児童が12歳以上、14歳未満であれば、年間で5日までの職務免除を請求できる。この場合には、企業は社会法典45条にもとづく疾病休業補償に相当する金額を支払う。

生計をともにする近親者の介護が必要な場合には、そのために年間10日を限度に無給の休暇を請求することができる。

## 2 統一的な中央事業所協定にもとづく社会給付

## 2-1 記念日

記念日には、従業員は企業に対する忠勤を認められ、これへの感謝として、認証と贈与を授けられる。その基準は、中断なき勤続が、

- 10年の者には、600マルク、ただし、1カ月分の賃金額を限度とする。
- 25年の者には、1,200マルク、ただし、2カ月分の賃金額を限度とする。
- 40年の者には、2,400マルク（以上はすべて課税なし）、ただし、4カ月分の賃金額を限度とする。
- 50年の者には、3,200マルク（うち2,400マルクは課税なし）、ただし、5カ月分の賃金額を限度とする。

勤続期間中にパートタイム雇用の期間を含むものは、パートタイム期間中はそのときの実際の就労時間をフルタイムに換算して期間が算定される。

## 2-2 出産補助

3カ月以上勤続している従業員は、その子どもの出産により200マルクの補助を支給される。これは、子どもが死産の場合も含む。ただし、母親保護法の意味における早産にともなう死産はこれに該当しない。

出産補助は、子どもを養子縁組した場合にも与えられる。

2-3 結婚祝い金

3カ月以上継続して勤務した後は、従業員は結婚にあたり200マルク、銀婚式および金婚式にあたり社会保険および課税義務のある200マルクの贈与を与えられる。

2-4 死亡見舞金

3カ月以上継続して勤務した従業員が死亡した場合、専門教育を修了していない未成年の子ども、またはそれがない場合には残された配偶者に死亡見舞金が渡される。

困窮事案の場合には、成年年齢が引き下げられて、職業専門教育が修了していないかぎり、18歳以上、21歳未満の子どもにも、就業規則にもとづく死亡見舞金を与えられる。

人事部長および従業員代表は、困窮事案（たとえば、片親のいない子ども、金銭関係、そのほか）であれば、申請にもとづき死亡見舞金を与えられるという理解で一致している。

従業員が子どもも配偶者も残すことなく死亡した場合には、死亡見舞金は、死亡者に対して扶養義務を負っていた者に与えられる。

請求権を有する者の一人に支払われた場合には、すべての請求権者に対して免責する効果が生じる。

扶養義務を負う者がいない場合には、社会保険基金から埋葬につき支給される死亡見舞金では不足し、ほかに方法がない場合にかぎり、埋葬費用が死亡見舞金額を限度に与えられる。

死亡見舞金の金額は、つぎのとおりである。

- ・ 3年まで継続して勤務した場合は、賃金1カ月分、
- ・ 3年を上回って継続して勤務した場合は、賃金2カ月分、
- ・ 5年を上回って継続して勤務した場合は、賃金3カ月分、
- ・ 10年を上回って継続して勤務した場合は、賃金4カ月分。

2-5 社会基金

例外的事案として、自分に帰責事由がなく生じた困難な状態を克服するために、扶助をうけることができる。そのための書面による申請は、人事部長または従業員代表に提出される。法的請求権はない。

パートタイマーは、勤務時間に按分して引き下げられることなく扶助をうけることができる。

2-6 特別な場合における休暇

2-6-1 3カ月以上継続して勤務した従業員は、つぎの場合に特別な休暇を与えられる。

- ・ 3日：自分の離婚、配偶者、子どもおよび親の死亡、転居。  
一家を構え、かつ、新しい借家契約を結ぶことを提示する従業員も同様である。
- ・ 2日：出産、自分の子どもの堅信および聖体拝領、自分の銀婚式および金婚式、義理の親、いとこおよび自分の兄弟姐妹の死亡、自分の子どもの結婚式。

2-6-2 この特別休暇は、これが与えられる出来事の当日、前日または翌日のいずれかに、従業員の希望にもとづいて与えられる。前提条件は、労働義務があり、その者が労務を提

供できる状態にあることである。日曜および法定祝日はこれとは関係ない。

2-6-3 この定めは、パートタイマーに対しても、換算されることなく、同じ形態で与えられる。

#### 2-7 追加休暇

2-7-1 主に、少なくとも年間6カ月を地下室で就労する者に対しては、年2日の休暇が追加して与えられる。もっぱら地下室で就労する者には、年4日の休暇が追加して与えられる。クーラー設備を備え付けた地下室で就労している者には、追加休暇は与えられない。

2-7-2 主にエレベーター運行者として就労する者には、1年間の勤続の後に、年2日の追加休暇が与えられる。

#### 2-8 従業員食堂

各店舗には従業員食堂が設置される。そこでは少なくとも食事および飲み物がその目的にふさわしく保管され暖められている。

経営陣および従業員代表は、この施設を継続的に監視する義務を負う。従業員は秩序を保ち快適に利用するために協力する。食事時間には、そのために指定された部屋のみが利用される。食器は丁寧に扱われ、食堂から持ち出してはならない。

#### 2-9 時間外労働時の給食

昼間フルに就労した後に20:00を超えて時間外労働が行われるときには、1.5マルクの価格の飲み物が提供される。

#### 2-10 制服

従業員には作業服規程の基準にもとづき作業服が用意され、それは標準的な範囲内で洗濯され、良好な状態に保たれる。規程は人事部に掲示される。

#### 2-11 自動車運転手の特別手当

1年間に無事故運転の場合には、自動車運転手は等級分けされた特別手当を支給される。

手当額は、経営陣と従業員代表の間で取り決められる。

証明可能な、第三者によって引き起こされた事故は、手当支給を妨げない。

### 3 一般的指示

#### 3-1 パートタイマー

パートタイマーは、それが日ごと、半日勤務、時間単位で就労していても、固定した従業員であるかぎり、支給の時点で提供している労働時間数に比例按分して、この社会給付を与えられる。ただし、この規定または中央事業所協定に別の定めがある場合を除く。

#### 3-2 一括払い従業員 (Pauschalkräfte)

この協定または社会給付に関する個別規定 (たとえば、クリスマス手当、年末手当) にもとづく納税義務のある手当は、労働協約にもとづく納税義務のある社会給付とは異なっており、一括納税によってすでに償われている。一括支払いの従業員はそれにしたがって、納税義務のない社会給付のみを支払われる。



⑬K百貨店4〔人事考課：職業訓練生用〕

1 専門知識

- (1) 商品知識および各品目に関する知識、とくに性質、利用可能性および環境調和性に関する知識を自由に使いこなせるか。
- (2) 売上市場に関する知識、とくに地域の競争相手およびトレンドに関する知識を自由に使いこなせるか。
- (3) 担当部門の商品経済制度の目的および構造を知り、そのための補助道具を適切に利用できるか。
- (4) 関連する法律・命令を遵守し、機構上の規程をうまく適用しているか。

2 顧客に対する態度

- (1) コントラクトを適時に親切にとっているか。進んで、かつ、適切に情報を提供しているか。
- (2) 顧客の要望を把握し、商品使用方法を説明し、その利点を示し、異論に対して適切に対応しているか。
- (3) 複数の要件、商品取り替え、苦情などの困難な状況でも注意深く、かつ、適切に振る舞っているか。
- (4) 場合によっては部門を超えてでも、提供できる条件の中で顧客の要望を満足できるように努めているか。

3 同僚・上司に対する態度

- (1) 連絡取りの際に、開放的で配慮をともなっているか。
- (2) グループにとけ込んで、ほかの者を助けているか。
- (3) 同僚と協力しあい、批判に対して建設的に対応しているか。
- (4) 自分の仕事を通じて、グループの作業成果を確実にするために貢献しているか。

4 個人的な学習態度および勤務態度

- (1) 知識を吸収し、深め拡げ、状況に応じて適用できるか。
- (2) アイデア、刺激または提案によって学習や作業の成果に貢献しているか。
- (3) 任された課題を確実に・迅速に遂行しているか。
- (4) 必要な作業を認識し、独立して処理しているか。
- (5) 状況の変化に迅速に対応し、負担が高まるときにも対応できているか。

【評価基準】 1：期待をはるかに下回る。 2：期待をはっきりと下回る。 3：期待をやや下回る。 4：期待に沿っている。 5：期待をやや上回る。 6：期待をはっきりと上回る。 7：期待をはるかに上回る。

この評価につき、同意します。：つぎの点で了解しません。――

署名（本人，上司）

⑭K百貨店5 休日カレンダー

<図表10参照>

⑮K百貨店6〔就業規則<sup>(6)</sup>〕

9 労働時間、休憩

所定労働時間ならびに始業・終業時刻および休憩は、使用者と従業員代表の間の事業所協定によって定められ従業員に周知される。時間計測にあたっては、タイムカードが基準になる。

10 時間外労働

時間外労働が法律および労働協約によって許容され、かつ事業所組織法の範囲内で従業員代表の同意を得た場合に、時間外労働実施の許可が経営陣または人事部長から行われる。

23 賃金支払い

賃金支払いは事後に各月の終わりに、通常は現金によってではなく口座払込により行われる。従業員は賃金および控除に関する証書を渡される。社会保険負担金は法律規定にもとづいて算定され、賃金から控除され、管轄の疾病金庫に渡される。

企業疾病金庫またはその代替金庫の構成員である疾病保険加入義務のある従業員は、疾病保険に対する使用者側負担として実際に支払われる疾病保険負担金の半分を受け取る。

年収が超過するために保険加入義務のない従業員が任意に法定疾病保険に加入する場合には、疾病保険負担金に対する使用者負担分に対する請求権を有する。この使用者負担分は、それぞれの疾病保険負担金の半額に当たる。

民間疾病保険加入者のために、企業疾病金庫負担金の疾病保険に対する使用者負担分が計算される。それは実際の負担金の半額を限度とする。

⑯K百貨店7〔事業所協定(労働時間関係, 1998年11月30日締結)〕

二  
四  
三

H社(営業譲渡される前の企業名)フライブルク支店と従業員代表の間で、事業所組織法87条1項にもとづいて、つぎの事業所協定が締結される。

1 適用範囲(略)

2 通常の労働時間および休憩の枠

通常の労働時間は以下の時間幅の範囲内で配置される。

図表10 休日カレンダー2000年 [グループ1用]

1月							2月							3月						
月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
					1	2														
					休日	日曜														
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	6	7	8	9	10	11	12
勤務	勤務	勤務	休日	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜		
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	13	14	15	16	17	18	19
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	20	21	22	23	24	25	26
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
24	25	26	27	28	29	30	28	29						27	28	29	30	31		
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務						勤務	勤務	勤務	勤務	勤務		
31																				
職員																				

4月							5月							6月						
月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
					1	2														
					休日	日曜														
3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	休日	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
10	11	12	13	14	15	16	8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
17	18	19	20	21	22	23	15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	休日	勤務	土曜	日曜	
24	25	26	27	28	29	30	22	23	24	25	26	27	28	26	27	28	29	30		
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務			
31							29	30	31											
職員							勤務	勤務	勤務											

7月							8月							9月						
月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
					1	2														
					休日	日曜														
3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30	31				25	26	27	28	29	30	
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務				勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜
31																				
職員																				

10月							11月							12月						
月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
					1	2														
					休日	日曜														
3	4	5	6	7	8	9	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
10	11	12	13	14	15	16	13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31
勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜	勤務	勤務	勤務	勤務				勤務	勤務	勤務	勤務	勤務	土曜	日曜
30	31																			
職員																				

注：日付の部分に網かけをしている勤務日は短時間勤務日であり、それにより週労働時間が調整されている。

	始業時刻	終業時刻
月曜—水曜	9:25	19:10
木曜—金曜	9:25	20:10
土曜	8:55	16:10
クリスマス第4週間の土曜	8:55	18:10

注：この時刻は、その後の閉店時間法改正にともなう営業時間変更により、変更されている。

早番勤務および食料ないし鮮魚部門の会計担当の労働者には、以下の異なる労働時間枠が適用される。

	始業時刻	終業時刻
月曜—水曜	7:30	19:30
木曜—金曜	7:30	20:30
土曜	7:00	16:30
クリスマス第4週間の土曜	7:00	18:30

労働時間法における最低休憩時間は厳守される。さらに、労働者は以下の範囲内で休憩を与えられることを請求できる。

1日あたり労働時間	最小休憩時間
4—6時間	40分
6—8時間	60分
8時間を上回る	90分

労働者が希望する場合には、この幅を超えて休憩を与えられることが許される。

### 3 そのほか

年間で以下の日には、これとは異なった取扱いが適用される。

	始業時刻	終業時刻
月例の従業員懇談日のうち2回	9:00	
従業員集会	8:55	
クリスマス前4週間の土曜から12月30日までのあいだの月曜から金曜まで	9:25	20:10
バラの月曜日	休日	—
在庫品調査	7:30	
クリスマスイブ	8:55	14:10
大晦日	8:55	14:10
夏および冬の期末バーゲンセール：初日	8:25	20:10
夏および冬の期末バーゲンセール：初日以外	9:25	20:10

#### 4 自由時間規定

労働者は少なくとも週1日の休日を請求できる。4週間内に金曜・土曜・月曜に及ぶ長い週末を、クリスマス前4週間以内には、土曜・月曜・火曜にわたる長い週末を請求できる。

#### 5 労働時間および休日の確定

労働時間の取り決めおよび計画に関しては、1998年11月12日の電子時間測定を導入および適用に関する事業所協定の定めが適用される。それ以外の点では、以下の諸原則による。

日々の労働時間を延長して、それが実際に行われた場合と同様な範囲内で、休日の追加時間によって調整することを、労働者は請求することができる。12月31日までに調整されなかった労働時間は、すべてをまとめた休日の形で3月31日までの翌年に与えられる。その際には、事業所内の都合が考慮される。

労働者は、2000年1月1日以後、月間労働日の3分の1を最長で20:10まで、月間労働日の3分の1を最長で19:10まで働く義務を負う。1日あたり労働時間は8時間半を超えないものとする。

導入される年である1999年にはこれとは異なって、年間労働時間算定に伴い生ずる休日の貸し (Guthaben) はつきの原則にもとづいて付与される。

(1) 休日前日を17:30で早仕舞すること、および休日翌日を遅出勤することにより、さらに隔週土曜に10:00の遅出勤による。そのほかに、年間3回を限度に土曜を休日にすることもありうる。

(2) 第1週の勤務時間シフトを始業10:00とし、また第2週における一斉終業時刻を18:30とすることによる。

## 6 年間所定労働時間と実労働時間の算定

年間所定労働時間(Jahres-Soll-Arbeitszeit)の算定ならびに年間実労働時間(Jahres-Ist-Arbeitszeit)の把握および差し引きに関しては、1998年11月12日の電子時間測定を導入および適用に関する事業所協定の定めが適用される。

労働者は、その者に実施されている年間実労働時間の算定ならびに各月への配分につき、暦年の始めに書面で知らされる。場合によっては生じうる年間労働時間の差引残高は完全に、かつ、年内に調整されるべく計画されるものとする。

## 7 発効と解約

本協定は1999年1月1日に発効する。これは4週間の解約告知期間を遵守されたうえで、暦年の終わりに、1999年12月31日に初めて、終了する。

## 8 変更条項

現在実施されている労働時間合意が各部署で売上に適した構成にはなっていないことが、顧客頻度分析にもとづいて確定された場合には、協定当事者は遅滞なく、該当部門の労働時間規制(所定労働時間および休日配置の確定)に関し交渉を始める義務を負う。

人員投入時間がそれに対応する売上部分の70%(数値基準)を下回るときには、もはや適切な配置ではないということを共通の認識とする。

標準的なライバルであるカウフホフ社の営業時間が1999年に予定されている改築により変更された場合には、1998年8月5日の利益調整にもとづいて当事業所における終業時刻は新しい営業時間に統一される。

## 9 議事録メモ

労働時間年間計画:2000年以後の年間労働時間計画に関しては、部門長および労働者に予想される年内労働時間配分を明らかにするために、毎年、新しい労働時間モデルが検討される。そのさいに生じる労働時間差し引きは、年内に休暇計画の範囲内で、事業所協定「時間把握」の諸原則にもとづいて合意のうえで計画されるものとする。

## ⑰K百貨店8〔事業所協定(労働時間関係,2003年7月29日締結)〕

フライブルク支店の支店長と従業員代表のあいだで、改正された閉店時間法、およびフライブルク支店の手当に関する2003年7月28日の労働協約における取り決めにもとづいて、以下の協定を行う。

## ・適用範囲

事業所協定で定められる諸原則は、販売部門、労働時間枠を伴っている管理部門および旅行部門のすべての労働者に適用される。食堂部門に関しては現在、事業所内部の取り決めがある。上曜の営業時間が延長されたことにより、それに対応する従来の規定の時間枠は拡大される。

・労働時間および休憩の枠組み

通常の労働時間はつぎの時間枠のなかで設定される。

日々の労働時間枠の開始および終了

月曜～金曜	9:25	20:10
土曜	8:55	18:10
クリスマス準備の4土曜	8:55	20:10

そのほかの4回の土曜は、3カ月前には通知して、同業者(Wettbewerb)との協定により取り決められる。長い土曜は、2004年1月に関しては遅くとも2003年12月31日までに定められる。2003年に関しては、10月4日および12月27日とする。

・その他

労働時間および自由時間の配置および配分に関するさらなる取り決めは、1999年12月10日の事業所協定「労働時間」の原則が適用される。もし市内における競争状態で、重要なライバルが営業時間を変更した場合には、事業所と労働者の利害を考慮したうえで営業時間を現実の競争状態に適合させるために、遅滞なく交渉が行われるものとする。

この事業所協定は2003年8月1日から発効するものとする。

⑬ K百貨店9〔磁気カードによる時間測定の実施および適用に関する事業所協定 (1998年11月12日締結)〕

H社フライブルク支店の首脳部および従業員代表のあいだで、以下のように合意される。

A はじめに

時間把握および合意に基づく労働時間の実施とともに、事業所の利害と労働者の個人的な労働時間希望が調整されて、労働時間の改善された配分が達成されるものとする。

B 磁気カードによる時間測定の実施

1-1 場所、記入権限

勤務および不在の時間を合理的に把握し確定するために、電子時間測定が実施される。その場所および記入権限は付属資料1に定められる。

労働者は、自分が勤務する階で、出勤の都度、人事受付係（最終出口は24時間、労働者全員に対して開かれている）で記入できる。

1-2 時間把握カードおよび記入

時間把握器は労働者全員の平等取扱原則にもとづいて扱われる。

労働者はいずれも時間登録にあたり個人証明カードを保持する。それを紛失した場合には、その費用は企業が負担する。

このカードは、それが発行されている労働者に対してだけ利用が許される。労働者は、カードを規程にしたがって使用することにつき責任を負う。

時間把握器の利用によって、以下の時間が把握される。すなわち、勤務時間(Anwesenheitszeit)

— 始業および終業、私的な退席時間— 休憩の開始および終了、私的な買い物(Besorgung)。

外勤、建物検査、通用門、商品受け取り、および従業員食堂の労働者は、始業および終業のみを記入する。

職業訓練生は始業、終業および休憩のみを記入し、訓練は記入しない。

部門長、研修中(販売係長ないしは部門長への準備)の労働者は、合計訓練時間を含めて、始業、終業および休憩を記入する。ただし、年間所定労働時間は記入しないものとする。

#### 1-3 時間上限

時間の上限はつぎのように定められる。すなわち、時間計測は個別の労働契約またはそれぞれのグループの事業所協定にもとづく労働時間の開始より始まる。

時間計測は、個別の労働契約またはそれぞれのグループの事業所協定にもとづく労働時間の終了に10分を加えて終了する。

1-4 労働者全員に、4時間を超える所定労働時間につき出勤日あたり5分間の移動時間(Wegezeit)が与えられる。

#### 1-5 欠勤日・不在に対する時間貸し

休日付与に関しては、労働協約上の規定および事業所協定が適用される。労働不能、保養、協約上の職務免除およびそのほかの有給の不在時間にあたっての賃金継続支払いにつき、付属資料2に記載された諸原則にもとづき貸し方が行われる。

時間把握システムの運行開始にあたっては、時間外労働カードのうえですでに提供されている労働時間の差し引きは貸し方に記入される。

#### 1-6 記入リスト

毎日、部門ごとに、このシステムによって把握された労働時間の情報は印刷されて部門長に渡される(記入リスト)。

労働者がこれに異議あるときは、翌日、場合によっては従業員代表を同伴して、異議につき説明を受ける。

### 2 労働時間編成の諸原則

始業、終業ならびに休憩に関しては、あらゆる個別労働契約および事業所協定(たとえば、回転システム、パートタイム労働など)が適用される。

上司との合意にもとづいて、場合によっては関係する同僚との合意にもとづいて、労働者は遅い始業、早い終業、休憩の延長または短縮、それ以外の勤務中断の形で、この労働時間から逸脱することができる。ただし、それによって営業が危うくされる、もしくは法規および現行事業所協定の定めに違反する場合は、この限りではない。

個々人の年間所定労働時間の範囲内で、上司と労働者は前月20日までに労働時間の具体的な労働日および労働時間の長さ・配置(Lage)を合意する。



理由のある例外的な場合に人員配置計画がこの時点までにまだ確定されていないときには、労働時間の配置は遅くとも14日前までに確定される。合意された労働時間は、合意にもとづき、労働契約上の労働時間ないしは事業所協定にもとづく労働時間から逸れることができる。

合意が成立しない場合には、従業員代表と人事部長が呼び出され、事業所組織法87条1項にもとづいて確定的な合意が目指される。

時間外労働が大規模になったときの補償には、バーデン・ヴュルテンベルク地域小売業基本協約の定めが適用される。

パートタイマーの日々の労働時間は、従来同様に、これと関連していない。

呼び出し労働は許されない。

### 3 労働時間計画

「はじめに」であげた目標を達成するために、B2にもとづく諸原則により労働時間計画が2段階で実施される。

#### 3-1 年間労働時間計画

個々人の年間所定労働時間の範囲内で、休暇のための欠勤、労働時間差し引き調整のための休日、月を超えた労働時間の移動、フルタイマーの変動的な休日 (variable Freizeittage) に関する計画および合意を通じて、労働者ごとに月々の計画労働時間が合意され、記録される。

休暇付与に関しては、法律、協約ならびに事業所協定が適用される。

#### 3-2 人員配置計画

年間労働時間計画で合意された月々の労働時間をもとに、具体的な労働日および労働時間が合意され、記録される。

### 4 年間労働時間

4-1 前記目的を達成するために、個々の労働者には個別労働契約で合意された月間労働時間にもとづいて、年間所定労働時間がつぎのように算定される。

労働契約で月間労働時間が合意されている労働者に関しては、年間実労働時間 (Jahres-Brutto-Arbeitszeit) = 契約で合意されている月間労働時間数 × 12ヵ月。

協約にもとづく労働時間が適用されている労働者では、年間実労働時間 = 協約にもとづく週当たり労働時間数 × 52週 (場合によっては52.2週ないし52.4週)。

年間実労働時間から、平均的な1日当たり労働時間で算定された法定週休が差し引かれる。そして、販売部および通常全平日に働いている部門の労働者には、月曜から土曜までのすべての休日が、それ以外の部門の労働者には、月曜から金曜までの休日が、労働日が固定しているパートタイマーには休日に該当する出勤日につき手当が支給される。

平均した1日あたり労働時間は、年間実労働時間を(52週(場合によっては52.2週または52.4週) × 5日)で割った数字である。

4-2 この年間所定労働時間は、各暦年単位で計算される。丸1年でない場合には、年間所

定労働時間の算定では休日のみが期間始めから考慮される。

各暦年開始後の新規採用者には、在籍期間に応じて年間所定労働時間が確定される。

4-3 調整された月間労働時間は年間所定労働時間に組み込まれる。万が一、過剰または過少の労働時間数が生じそれを調整する場合には、法律および協約の定めを考慮して行われる。

年間所定労働時間は12月31日までに到達されるものとする。万が一、時間の差し引きは翌年に引き継がれ、時間外労働の場合には休日の形で付与される。

12月31日までにいたる時間外労働は、3月31日までに調整されるものとする。従業員代表には毎月、実際の差し引きの情報が提供される。

4-4 月々の額面賃金算定の基礎は、個別労働契約ないし協約にもとづく月当たり労働時間数である。年間途中の退職にあたっては、実際に提供された時間数が算定の基礎になる。合意されている時間数よりも多くて、または少なくても、万が一、調整が必要となる場合には、できるだけ余分に働く、または休日を付与することによって調整される。それができない場合には、金銭によって清算する。

#### 5 データ入力および移転

時間把握システムにもとづくデータは、支店の時間把握計算機に記録保存され、そこで印刷することができる。

記録されたデータおよびその使用目的は、データカタログで確定的に列挙される。このデータカタログを拡張するには、従業員代表の同意を必要とする。

計画システムおよび能率給(Leistungslohn)算定システムが当社の計算機で行われる場合には、関係するデータの移転はこの計算機で行われる。

能率給算定の目的で行われるデータ移転は、事業所協定「能率給」で確定されている部門の労働者に対してのみ行われる。

入構管理の目的で時間把握システムを用いることは、従業員代表との事前の取り決めにもとづいてのみ行われうる。

管理部には、計画のために、計算単位部署(Kostenstelle)ごとの毎月の労働時間差し引きおよび労働時間の現状データが、清算区切りのために、12月31日までの労働者ごとの労働時間差し引き残高が、移転される。

現在の計算システムにデータが移転されることはない。労働者ごとの労働時間カレンダー(休日のグループを含め、重要データにもとづいて毎月および日々の労働時間)、および労働者ごとの休暇申請および取得された休暇が、PIASから時間把握システムに移転される。

それぞれの有効な事業所協定「PIAS」の定めが考慮される。記録されたデータは前記の目的のためにのみ使用されることをはっきりと確認する。ほかのシステムへの接続は行われない。

労働者がこの事業所から退職した後は、その者に関するあらゆるデータは消去される。さらに、6カ月を経過した日々の記録および2カ年を経過した月間記録は消去される。あ

らゆる記録に保管期限が記される。

6 従業員代表による監視

6-1 従業員代表は、事業所協定が遵守されていることを監視する権限を有する。このために従業員代表は年間約2-3回、不定期に、約50人の労働者を単位に入力されているデータを検査することができる。検査にあたり事業所協定の遵守につき根拠ある疑いが生じたならば、従業員代表は事業所組織法80条3号にもとづき、より詳細な使用者との協定にもとづいて専門家を呼んで協力を得る権利を有する。

6-2 従業員代表は時間把握システムから作成されるリストにつき、それが最初に作成されるときにサンプルを渡されることにより情報を提供される。従業員代表は常時、あらゆるリストを閲覧することができる。事業所組織法にもとづき、従業員代表は新しいリストにつき懸念を抱いたならば、そのリストは仲裁委員会が設置され開始されるまでは印刷されない。

6-3 リストはすべて、付属資料4としてこの協定の一部になる。

6-4 付属資料5に列挙された人々は、時間把握システムにもとづくあらゆるデータに接近する (Zugriff haben) ことができる。変更は即刻通知される。

7 人事上の措置

経常陣は、時間把握システムの導入だけを契機として、整理解雇を提案はしない義務を負う。成績管理は行われない。

C 研修

全労働者は、時間把握システムの導入に先立ち、専門知識を有する労働者からシステムの適用につき研修を受ける。従業員代表はこの研修企画に参画する。新規採用者に関しても同様である。

D 発効、解約

この事業所協定は1999年1月1日より発効する。それは6カ月間の猶予期間を経て月末に、1999年12月31日に初めて解約される。

(期日、使用者と従業員代表議長の署名) (付属資料 略)

⑱ K百貨店10〔従業員向けパンフレット「申し合わせにもとづく労働時間編成」(1994年)〕

二三四

1 概要と課題

1-1 なぜ申し合わせ (Absprache) にもとづく労働時間編成が必要か

あなたに最も好都合に自分の休日を決める。人員配置計画ではお互いの会話をもっと増

やす。必要な場合には、たとえば交通の便をよくするために、遅くに出勤し、また早くに退社する。

もしあなたが労働時間編成の最も理想的なやり方を考えれば、これと似たことを思いつくでしょう。その際の中心点は、たいてい、自分の労働時間を確定する際の自己決定と裁量を拡大したいという要望です。

以下に説明する「申し合わせにもとづく労働時間編成」というモデルは、あなたにとって労働時間配分で何がベストであるかをより深く考えるうえで、手助けになるでしょう。言葉がきれいだ？ 中身を伴っていない約束だ？ 一度ご覧になれば、あなたの積極的な協力をいただけるでしょう。

#### 1-2 枠組みは何か

私たちが労働時間編成の自己決定拡大を考えるとき、まず、これがどのような枠組みのもとで行われるのかをみておく必要があります。顧客相談および販売への十分な準備を首尾よくこなすという我々の中心的な課題を遂行するのに十分な人数の従業員が各部門に配置されるべきであるのは当然です。

小売業では、それはさほど容易にできることではもちろんありません。というのも、該当する仕事の分量は、一部ではかなり多様であり、たとえば顧客の波の変動、商品配達および特別販売活動などに大きく規定されているからです。

部門における従業員数も、常時問題なくこなせるように必要な人員は必ずしも配置されていません。

あなたの個人的な要望を具体化するにあたっては、このようなあらゆる枠組み条件を考慮しなければなりません。

#### 1-3 「申し合わせにもとづく労働時間編成」は、どのように援助されるか

部門で誰がいつ動け、誰が休みであるかにつき、あなたが同僚と一緒に決めてもらうことをお願いします。

申し合わせでは、あなたは勤務時間をチームのなかでお互いに調整し、そのようにしてあなたの個人的な要望を計画のなかに反映させて欲しいと思います。

あなたが計画の単位期間中の勤務希望を伝え、同僚のそれも知らされることは、調整をうまく行うための条件です。あなたに計画の重要な枠組み条件のすべてを知らせ、明確な勤務割り案を含んでいる概括的な勤務割り資料を渡されることもそれに含まれます。この勤務案を同僚とフェアに申し合わせてあなたが責任をもって検討することにより、あなたの個人的な希望が最大限かなえられ、部門における労働時間編成が事業所の枠組み条件にぴったりと適合することが保障されます。

それではあなたに、年間労働時間の計画にあたり、また月間の人員配置計画において労働時間申し合わせがどのようにできるのかを、説明していきます。

2 年間労働時間計画

2-1 年間労働時間計画では、どこが新しいのか

「年間労働時間計画」では、まずあなたは、あなたがこれまで毎年、休暇計画に当たり行ってきたこととまったく同じことをします。あなたはたとえば予定している旅行を予約する、または自宅改築を職人に頼むために、自分の休暇希望を調整します。

さらに、あなたがもし前年に所定よりも多く、または少なく働いている場合には、それを相殺するための時期も計画する必要があります。

そのために、つぎの計算方法により、あなたは、予定されている規模ならびにあなたが実際に勤め上げるべき労働時間を知らされます。

個々人の「年間実労働時間」は、つぎのように計算します。

$$\text{協約上の週あたり労働時間} \times 52.2 \text{ (ないしは } 52.0/52.4) \text{ 週} = \text{年間名目労働時間}$$

$$- \text{休日数} \times \text{1日あたり労働時間} = \text{年間所定労働時間}$$

$$- \text{休暇} - \text{差し引き調整} = \text{年間実労働時間}$$

2-2 年間労働時間計画に当たり申し合わせはどのように行われうのか

年間のなかで月により売上および顧客頻度は大きく異なることは、みんな知っています。すなわち、ある時にはわずかな人数がいれば足りませんが、他のときには同時に大勢の従業員が出勤していることが必要です。計画では、各月にどれほどの欠勤が予定されるかが部門ごとに情報提供されます。この標準案が尊重されれば、各月に予定されている業務量をこなすために必要な従業員数が確保できる。あなたの出勤および欠勤の申し合わせでは、毎月の計画案をできるだけ詳しく定めるように心がけてください。チームのなかでこの申し合わせがいいほど、また各部門のなかではかの同僚の要望に配慮が払われているほど、あなたの個人的な希望がチームのなかでかなえられます。

2-3 年間労働時間計画はあなたにどのようなメリットがあるか

以上のことを要約すると、つぎのようになります。

- 自分の長期的な余暇希望が最大限実現されます。
- 部門の少ない従業員に大きな負担がかかることが減ります。
- 計画年の人員配置にとって意義のある重要な事情が包括的にあなたに情報提供されます。

3 月間の人員配置計画

3-1 いかなる基礎にもとづいて、月間の人員配置計画申し合わせは進められるのか

年間労働時間計画の場合と同様に、月間の人員配置計画でも、あなたが自身の配置を同僚と申し合わせをして確定することができるように、情報が提供されます。日々の勤務時間帯を確定する

月間計画ではそれに関する配置案が提案されます。ここでも配置計画案を守ることで、部門のニーズにマッチした人員配置計画を保障します。

二二二二

## 3-2 人員配置計画の申し合わせはあなたに何をもたらすか

このように設定された月間計画でも、「世の中は持ちつ持たれつ (eine Hand wächst die andere)」の原則が当てはまり、これまでは労働時間の決め方ではほとんど無理だった、個人的な裁量が広がります。

たとえば、休日をあなたの都合にあわせて取得できます。パートナーが休みの日や、学校で父母懇談会が行われる、または家族パーティーの準備をしなければならないようなときに、自分の都合にあわせて休みを取れます。それは同僚との申し合わせにより、一層可能になります。

1時間単位の休みも取りやすくなります。それにより、たとえば週末へ向けての買い物をゆっくりでき、検査のアポイントメントのために車でいくことも可能になります。

あなたはいつも、部門の誰がいつ勤務しているか、いつ広告宣伝行動が始まるか、いつ新しい同僚が部門に来るかなどの情報を知らされます。

## 4 労働時間の電磁式把握

電磁式労働時間把握は、あなたが提供した労働時間を正確に把握し、年間および月間で予定されている労働時間と比較するのに役に立ちます。

## 4-1 記帳にあたり何に気をつけるべきか

原則として提供された労働時間は、部門近くに取り付けられている時間把握端末装置による記帳 (Buchung) で把握されます。

受理された記帳は、一旦、音声シグナルおよび透明窓にある時間預金口座残高の表示によって確認されます。

受理されなかった記帳は、音声シグナルが中断することにより、および透明窓におけるミス表示により示されます。

## 4-2 端末装置におけるミス表示

「到着 ミス」という表示は、2度続けて到着記帳が行われた場合に行われます。その場合には、退出記帳のみが可能です。

「退出 ミス」という表示は、2度続けて退出記帳が行われた場合に行われます。その場合には、到着記帳のみが可能です。

「ミスの端末装置」という表示は、従業員が許可されていない時間把握端末装置に記帳しようとしたときに行われます。

〈記入方法〉

始 業		「到着」のキーが作動する	証明カードを読みこむ
休憩, 個人的な離席, 業務上の不在	始まり	「退出」のキーが作動する	〃
休憩, 個人的な離席, 業務上の不在	終り	「到着」のキーが作動する	〃
終 業		「退出」のキーが作動する	〃

4-3 時間算定枠はどのように働くか。

従業員には全員に時間算定枠が定められ、それは、いかなる限度内で記帳が時間算定のスタートまたはストップにいたるかを確定しています。

もしあなたがこの限度枠外で記帳をしますと、記帳は確かに行われますが、しかしながら時間算定は限度でもって開始または停止になります。さらに、あなたの時間口座には最初の「到着」記帳により、従業員代表との間で合意されている歩行時間が貸し方に記入されます。

4-4 あなたの提供した労働時間はどのようにして保持されているか。

日々の計画にもとづいてあなたの日々の労働時間は、到着-退出の記帳にもとづいて算定され時間口座に保持されます。その際に、日口座、月口座および年間口座の3種類の時間口座に記入されます。

月口座は当該月ですでに提供された実労働時間を記入します。

年間口座は、当該年の実労働時間を把握します。それは年終了後に消去されます。

	日口座	月間口座	年間口座
2.1.	8:10	8:10	8:10
3.1.	8:00	16:10	16:10
:	:	:	:
:	:	:	:
31.1.	6:00	157:10	157:10
1.2.	7:30	7:30	164:40

注：日口座は日々の出勤を把握します。それは日々、消去されます

日々の記帳は記帳リストに記録され、リストは翌日、部門に届けられます。それはつぎの事項を含みます。

三三〇

- ある日に記録されたあらゆる記帳,
- 日口座, 月口座および年間口座の現時点の状態,
- その日の時点で有効な時間上限。

4-5 なぜあなたも記帳リストを監視する必要があるのか。

それは、あなた本人が最も適切に、あなたの労働時間が完全に記帳によって把握されているか否かを判断できるからであり、あなたも記帳リストの監視に協力して欲しいからです。あなた自身が必要な訂正のきっかけをつくることによって、あなたの時間口座運営が正確であるように配慮することになります。

<表11参照>

注：あなたは予定労働時間に照らしつつ実労働時間をつねに清算することによって、差し引きの誤差が生じないように協力してください。

4-6 記帳によって把握されなかった労働時間は、事後にあなたの時間口座に貸し方として記入されなければなりません。貸し方は、たとえば、つぎのようなときに生じます。すなわち、

- 記帳ミスにより、またカードを持参することを忘れたために労働時間が把握されなかった場合,
- 出張期間中、倉庫で仕事していたとき、または協約にもとづく職務免除の時間,
- 休暇中または労働災害による欠勤中。

それに対し、たとえばあなたが休憩の記帳をすることを忘れた場合には、時間が控除されます。

訂正および貸し方記帳は、訂正証明または欠勤証を示して行われます。

この制度に記入された訂正および貸し方記帳は、「時間訂正」という見出しで総計として記帳リストに、ただし、詳細は部門で閲覧を許される訂正リストにも示されます。

4-7 どのようにして、あなたは自分が提供した過剰または不足の時間を概観することができるか。

毎月の予定—実労働時間の照合は、「差し引き」という指標により、どの程度あなたは予定労働時間をこれまで実際にはも守っているかにつき、情報を提供されます。さらに、あなたが予定に比べてもっと休暇をとってもいいのか(プラス差し引き)、それとも追加して出勤しなければならない(マイナス差し引き)のかも知らされます。あらゆる記帳、事後の時間口座変更および実際の差し引きは、あなたが翌月に「時間把握」を知らされ、「労働時間証明」という表現で示されます。

<表12参照>

#### 5 申し合わせにもとづく実施

—「申し合わせにもとづく労働時間編成」は、あなたをどのように支えるのか。

「申し合わせにもとづく労働時間」は、今日から明日にかけて何の支障もなくすぐにで



表11

事業所 (支店) 名:		時間把握—予定と結果の比較 (1993年9月)										日付 01.10.93 頁:0001	
氏名, 番号	レギナ・ベネット	モニカ・アルブレヒト	ヴェルナー・クラウゼン	アンドレアス・グベルト	リタ・トウシェ	予定	結果	予定	結果	予定	結果	予定	結果
前回差引						3:41-							
1月	113:00	113:28	150:00	150:02				96:00	80:01	97:20	97:01		0:53
2月	150:00	137:01	150:00	153:09				96:00	106:19	97:20	23:06		
3月	172:30	38:05	172:30	172:03				104:00	105:30	111:56	122:32		
4月	150:00	149:31	150:00	15:12				96:00	98:01	97:20	97:07		
5月	142:30	143:22	142:30	137:17				88:00	88:03	92:28	68:09		
6月	157:30	158:12	157:30	30:22				88:00	91:32	102:12	109:44		
7月	165:00	169:05	165:00	164:31				112:00	111:16	107:04	113:31		
8月	172:30	145:42	172:30	165:22				104:00	48:40	107:04	100:29		
9月	172:30	68:04	150:00	108:23				145:00	139:59	111:56	88:53		
10月	157:30		157:30					104:20		92:56			
11月	149:30		149:30					95:40		97:20			
12月	172:30		172:30					105:05		111:56			
計		1613:31		1572:10				636:22	1164:06		1123:45		
休暇	35日/	262:30	42日/	315:00				16日/	128:00	21日/	102:12		
合計	1882:30		1882:30					1223:29		1223:20			
差引残高		6:29-		4:40				1:08-	68:46		2:37		

付録：

表12

番号	氏名	時間把握 記入表										日付：30.09.93 頁：0001 保管期間：2カ月						
		時間把握開始	到着	退出	到着	退出	到着	退出	時間把握終了	在室	時間訂正	月間合計	年間合計					
3900	ベルト・ヤンセン	0:00	9:26	19:00														
4000	レギナ・ベネット	9:25	12:33	14:10	14:45	16:30	16:51	20:40	20:40	7:18	0:44	68:04	1134:31					
4001	モニカ・アルブレヒト	9:25	12:28	13:17	14:03	14:40	15:09	20:31	20:40	7:02	4:48	108:23	1092:40					
4002	ヴェルナー・クラゼン	9:25							20:40	0:00	不在	164:22	164:22					
4003	アンドレアス・グルベルト	9:25	9:24	13:02	14:05	18:33			20:40	8:10	0:00	139:59	859:05					
4004	リタ・トゥシェ	9:25	11:56	13:05	13:46	16:30	16:44	20:24	20:40	7:38	1:14	88:53	821:25					
4005	ヴァリ・ディーチ	9:25							20:40	0:00	不在	165:55	1135:45					
4006	クララ・フェヒター	9:25							20:40	0:00	不在	33:04	90:54					
4007	ハイケ・トーレ	9:25	9:30	14:10	15:00	18:33			20:30	8:18	24:00	172:28	503:48					
4008	ウテ・カット	0:00							0:00	0:00	不在	0:00	0:00					

きるものではありません。最終的には、前述したようなメリットが目標となっているこの方法で、あなたが協力しあって進めるにあたり、あなたには、上司や同僚ともども、なおしばらく時間が必要です。

重要なことは、部門でどのように申し合わせを具体的に実施するかにつき、できるだけ最初から従業員間でお互いに決めておくことです。―誰がお膳立てをするか。いつ、どこで話し合うか。もし合意が成立しない場合に、どうするか。

それは、あなたが他の人と共同して責任を負わねばならない問題の一部に過ぎません。そのための第一の援助は、「時間の問題」というタイトルのビデオフィルムの貸し出しです。あなたは、たとえばそれを同僚間の話しあいのために、それを人事担当から借り出せます。

肝に銘じておいてほしいことは、あなたがほかの同僚の希望を考慮する場合にのみ、あなたにとってのメリットが生じうるといことです。このようにして初めて、「申し合わせにもとづく労働時間編成」なしにはできない、相互信頼の雰囲気醸成されます。

(1) 同産業同協約（ノルトライン・ヴェストファーレン地域、1975年当時）は、毛塚勝利「西ドイツ金属産業における労働協約と企業内労働時間協定」『前岡大学法経論集56・57号（1986年）207頁以下に、フォルクスワーゲン社の労働協約は、徳永重良編『西ドイツ自動車工業の労使関係』（1985年、御茶の水書房）326頁以下に、フェーグレ社の企業別労働協約は、藤原直樹「ドイツ連邦共和国フェーグレ労働協約」『大分大学経済論集44巻2号（1992年）107頁以下に紹介されている。

(2) 1990年5月8日締結の同協約は、レーヴィッシュ著・西谷他訳『現代ドイツ労働法』（1995年、法律文化社）509頁以下参照。なお、いくつかの点で変更または追加されていることがわかる。

変更点：7-1 2 H規定では週あたり所定労働時間の延長にあたり2年以内の代休付与という時間補償の選択取がであったが、現在は無い。

新規の規定として2点：7-9 この両日の欠損時間は、最大3.5時間まで、それに対し特別に賃金が支給されることなく、事前または事後に埋め合わせの仕事ができる。時間貸し借りで算定することも許される。

7-11 フレックスタイム制を含めて、労働時間の不均等な分配の結果生じる労働時間調整の格差は、当該労働者に毎月証明される。

(3) 金属産業・職員向けのこの労働協約（ノルトライン・ヴェストファーレン地域、1975年締結、1992年時点で適用あり）は、藤内「ドイツにおける労使協定等の実例・上」『岡山大学法学会雑誌46巻1号（1996年）185頁以下、金属産業・現業労働者向けの同協約は、毛塚・前掲注(1)217頁以下に紹介されている。

(4) これと同じ事項につき、ラインラントプファルツ・ラインヘッセン地方金属産業の協約が緒方桂子「ドイツにおける成績加給制度と法的規整の構造」『季刊労働法190・191号（1999年）143頁に紹介されている。

(5) これはこの事業所がK社に吸収される前に日社であった当時の規程である。これは事業所協定

851 ドイツにおける労働条件規制の交錯

として定められている。なお、1マルクは約0.5ユーロに相当する。

(6) これは、藤内・前掲注(3)46巻2号266頁で紹介している⑤百貨店K社と同じ事案である。