

出國報告（出國類別：研習及考察）

赴美研習勞資爭議調處知能及實務
暨考察勞資爭議協處機制

服務機關：勞動部

姓名職稱：王司長厚偉（勞動關係司）

顏科員鈺展（勞動關係司）

派赴國家：美國（華盛頓 D.C.）

出國期間：104 年 5 月 30 日至 6 月 17 日

報告日期：104 年 11 月

摘 要

自 100 年 5 月 1 日勞動三法修正施行後，已建構一個更有利於勞資雙方自主協商、自治解決勞資爭議之環境。在勞資爭議處理方面，將以往之協調員轉銜為「調解人」機制，透過辦理調解人「訓練及認證」暨「調解業務研習」等活動，提升調處人員專業知能及協處技巧，新法實施 3 年以來，調解人對於整體爭議案件之處理，已著有成效。另隨著工會組織自由化及誠信協商之推動，我國工會與雇主協商之需求，與日俱增，發生調整事項勞資爭議之可能亦隨之而生，由於我國調整事項勞資爭議處理經驗，確實有限。觀諸先進國家，美國於集體協商、產業民主及勞資對話發達之國家，其於處理勞資協商僵局、不當勞動行為等調整事項勞資爭議之調處經驗，更為豐富，確實有可以借境之處，故為了強化處理調整事項勞資爭議之知能，爰於本（104）年度增列「赴美國聯邦調解調停署研習調處制度，並與美方共同檢討臺美勞資爭議調解與替代性解決方案合作計畫」之出國計畫，並派赴業務相關人員赴該國研習及考察。

綜上，此次赴美研習及考察之主要目的，係針對美國聯邦調解調停署（Federal Mediation and Conciliation Services）促進勞資間集體協商，以及就勞資間因協商僵局或團體協約所生之爭議協處等知能進行深入學習，另對該國國家調解委員會（National Mediation Board）、國家勞動關係委員會（National Labor Relations Board）、公平就業機會委員會（Equal Employment Opportunity Commission）、聯邦勞動關係委員會（Federal Labor Relations Authority）及功績制度保障委員會（Merit Systems Protections Board）等勞動機關處理勞資集體協商或爭議協處業務之實務，以及如何促成勞資雙方就爭議事件達成和解之技巧，進行經驗交流，期為我國調解、仲裁及裁決等機制之運作，提供執行相關業務人員之參考。

目 次

壹、研習及考察之目的

一、背景緣由

二、行程安排

貳、培訓課程內容

一、集體協商及勞動關係

二、勞動法及最新發展

三、勞動倡議

四、調解要領：溝通技巧、階段和原則

五、勞資政三方的角色與責任

六、衝突管理及分析

七、集體協商的模式和階段

八、權益型協商：過程及經驗

九、工作場所權益的調解：公平就業機會爭議

十、調解倫理的最佳實踐

十一、培訓教員：需求評估、課程設計及訓練技巧

十二、企業層級的衝突解決

十三、仲裁制度

十四、教師集體協商實務

十五、其他勞資衝突解決技巧

參、參訪單位簡介

一、勞工部 (US DOL)

二、聯邦調解調停署 (FMCS)

三、國家調解委員會 (NMB)

四、國家勞動關係委員會 (NLRB)

五、公平就業機會委員會 (EEOC)

六、聯邦勞動關係委員會 (FLRA)

七、功績制度保障委員會 (MSPB)

八、美國教育協會 (NEA)

肆、結語

一、心得建議

二、附錄 (一): 合作計畫檢討之會談資料

三、附錄 (二): 臺灣勞動關係之現況簡介

壹、研習及考察之目的

一、背景緣由

自 100 年 5 月 1 日勞資爭議處理法修正施行後，以往之協調員轉銜為「調解人」機制，除持續息訟止爭外，兼有促進勞資爭議得以儘速獲得調處之效。另自勞動三法全面修正施行後，對於勞動關係之變遷，已有相當之影響，實務上如各級工會組織屢屢提出與事業單位，乃至於各級行政機關（構）間進行集體協商，而勞工及工會亦因雇主之不當勞動行為、協商陷入僵局所生爭議等，進而尋求訴訟外紛爭處理機制，謀求解決紛爭等情，亦有逐漸攀高之勢，突顯出未來如何善用已建構之調解人機制，為當前應積極面對之課題。

基上，因法制結構之轉變，以及調解人機制之設置，透過研習之機會，提升調解技巧等專業知能，以強化爭議處理之效能，實為新制度建立之工作重點。對於調解人協商知能之提升，除針對我國調處爭議之現況，提供調解人固定之回流訓練外，展望未來，應提升調解人集體協商之知能及誠信協商之認知，以增進調解人爭議處理之能力。歷年（自 99 年度起）來與美國聯邦調解暨調停署（FMCS）合作辦理「集體協商及勞資爭議協處人員培訓活動」，以權益型協商模式為講授與探討之主軸，以建構調解人一個未來全新之爭議調處架構，惟該活動仍僅限於概念性之介紹。

另依我與美方間簽訂之「勞資爭議調解與替代性解決方案合作計畫協定」第 2 點及第 3 點，有關該協定之合作目標係從事勞資爭議調解與替代性解決方案，以及增加雙方處理勞動關係與爭議解決專業人員間之交流及合作，並提供前開專業人員合作解決共同關切議題之機會、善用雙方之特定設施或研究機會等。此外，為善加運用調解人機制，並兼顧調處制度之發展與整體制度之持續擴充，以提供調解人自

主建立職涯化之可能性，擬依該協定之合作方式，擇優派員赴美參加訓練，並由美方安排相關課程及議題，期進一步定位調解人於未來爭議處理中所扮演之核心角色。

為朝向精進處理我國勞動關係與爭議解決之專業技術，並將勞資爭議處理技巧，皆以權利事項爭議為主之技術能力，逐步增加調整事項爭議處理之專業能力，透過不同面向之研習內容，形成模組化訓練，以持續強化我國未來勞資爭議調解制度之發展。綜上，本次赴美學習集體勞動關係之協商知能及調處實務，主要目標如下：

- (一) 落實台美勞資爭議調解與替代性解決方案合作計畫協定之執行及檢討。
- (二) 瞭解美國法令規範及訴訟外紛爭處理機制之運作，並結合我國民生經濟及社會文化等背景，減少因國情差異所產生無法適用之情形。
- (三) 透過模擬案例與實務演練等培訓課程，強化落實權益型協商之理論，提升調解人之處理技巧，以協助勞資雙方凝聚共識。
- (四) 精進爭議調解人之專業知能，將權益型協商技巧運用在勞資合作事務上，如申訴機制、勞資會議、集體協商或勞資爭議相關問題之解決。

二、行程安排

本次研習及考察行程，自本(104)年5月30日由我國臺北出發，經美國舊金山轉機後，於5月31日抵達美國華盛頓特區，進行為期17天的培訓及參訪行程，至同年6月13日返回，並經舊金山轉機，於6月15日上午返抵國門。

出國計畫係於去(103)年10月間開始進行規劃，相關行程安排

在我國駐美代表處黃秘書耀滄之協助下，協調美國聯邦調解調停署（FMCS）主責替代性爭議解決方案及國際事務的資深調解官員 Eileen B. Hoffman 及助理調解官員 David W. Huang 安排培訓課程，並代為洽排向美國勞工部（US DOL）、國家調解委員會（NMB）、國家勞動關係委員會（NLRB）、公平就業機會委員會（EEOC）、聯邦勞動關係委員會（FLRA）、功績制度保障委員會（MSPB）、美國勞工聯盟（AFL-CIO）及美國教育協會（NEA）之參訪行程。

在美培訓期間，黃秘書耀滄及美方 David W. Huang 全程陪同協助，於參與課程時亦適時從旁協助及指導，並分享美國的相關制度和勞動議題，以利課程討論時更能進入狀況。於參訪時，亦由渠等 2 位全程帶領參訪各機關（構）。至於研習及考察相關行程說明如下：

104 年 5 月 31 日(星期日)			
時間	行 程	地點	備註
17:50	搭機抵美 華盛頓杜勒斯機場(IAD)	1 Saarinen Cir, Dulles, VA 20166	
104 年 6 月 01 日(星期一)			
時間	行 程	地點	備註
08:30- 12:00	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	聯絡人： Eileen B. Hoffman
12:00- 13:30	專題演講 喬治華盛頓大學(George Washington University)教授 Charlie Craver	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
14:00- 16:30	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
104 年 6 月 02 日(星期二)			
時間	行 程	地點	備註
08:30- 12:00	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	聯絡人： Eileen B. Hoffman
12:00- 13:30	專題演講 美國自來水公司(American Water Works Company)中大西洋分公司勞資關係經	2100 K Street NW Washington, DC 20427	

	理 James Sray 及美國卡車司機工會 (Teamsters Local 355)工會代表 Jim Deene		
14:00-16:30	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
104 年 6 月 03 日(星期三)			
時間	行 程	地點	備註
08:30-12:00	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	聯絡人： David W. Huang
12:00-13:30	專題演講 聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)俄亥俄州克里夫蘭分署調解官員 Douglas M. Corwon	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
14:00-16:30	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
104 年 6 月 04 日(星期四)			
時間	行 程	地點	備註
09:00-09:45	拜會駐美國代表處(Taipei Economic and Cultural Representative Office in the US, TECRO) 會晤駐美國代表處經濟組副組長蕭燕新	4301 Connecticut Ave., NW, #420, Washington DC, 20008	由駐美代表處經濟組黃耀滄秘書陪同
10:30-12:00	拜會國家調解委員會(National Mediation Board, NMB) 會晤國家調解委員會副幕僚長 Michael F. Kelliher、資深調解官員 Denise G. Hedges、調解官員 Jane Allen 及調解官員 Patricia Sims	1301 K Street NW #250E Washington, DC 20005	聯絡人： Michael F. Kelliher
13:30-15:00	拜會國家勞動關係委員會(National Labor Relations Board, NLRB) 會晤國家勞動關係委員會委員 Lauren McFerran、委員 Harry I. Johnson, III、主任秘書 Gary Shinnners、副助理總檢察長 Joseph J. Baniszewski 及副助理總檢察長 Rick Wainstein	1099 14 th St. N.W., Washington, D.C. 20570	聯絡人： Joseph J. Baniszewski
16:00-17:00	拜會公平就業機會委員會(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) 會晤公平就業機會委員會調解官員 Michael Bertty 及公共事務聯絡官員 Michelle Waldron	131 M Street, NE Washington, DC 20507	聯絡人： Michelle Waldron

104年6月05日(星期五)			
時間	行 程	地點	備註
10:00-11:30	拜會聯邦勞動關係委員會(Federal Labor Relations Authority, FLRA) 會晤聯邦勞動關係委員會委員 Ernie DuBester、法規與公共事務處處長 Gina K. Grippando 及僵局處理委員會執行秘書 H. Joseph Schimansky	1400 K Street, N.W., Washington, D.C. 20424	聯絡人： Gina K. Grippando
13:00-14:30	拜會功績制度保障委員會(Merit Systems Protections Board, MSPB) 會晤功績制度保障委員會政策及評估處副處長 James Tsugawa	1615 M Street, NW, Washington, DC 20419	聯絡人： James Tsugawa
104年6月06日(星期六)			
時間	行 程	地點	備註
09:00-18:00	自由活動暨市區文化參訪 Cultural Visit		
104年6月07日(星期日)			
時間	行 程	地點	備註
09:00-18:30	自由活動暨市區文化參訪 Cultural Visit		
104年6月08日(星期一)			
時間	行 程	地點	備註
08:30-12:00	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	聯絡人： David W. Huang
12:00-13:30	專題演講 公平就業機會委員會(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)首席調解官員 Victor Voloshin	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
14:00-16:30	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
104年6月09日(星期二)			
時間	行 程	地點	備註
08:30-12:00	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	聯絡人： David W. Huang
12:00-13:30	專題演講 聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)仲裁處處長	2100 K Street NW Washington, DC 20427	

	Arthur Pearlstein		
14:00-16:30	聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS)訓練課程	2100 K Street NW Washington, DC 20427	
104年6月10日(星期三)			
時間	行 程	地點	備註
10:00-11:30	拜會美國在台協會(American Institute in Taiwan, AIT) 會晤美國在台協會商務組組長 Rick Ruzicka	1700 N Moore St # 1700, Arlington, VA 22209	聯絡人： Rick Ruzicka
14:00-16:30	參觀雙橡園(Twin Oaks)	3225 Woodley Rd NW, Washington, DC 20008	由駐美代表處經濟 組黃耀滄秘書陪同
104年6月11日(星期四)			
時間	行 程	地點	備註
10:00-12:00	拜會美國勞工部(US Department of Labor, DOL) 會晤勞工部工資工時局通訊事務組組長 Michael Kravitz、國際事務局國際關係組副組長 Zhao Li、亞太經合會事務聯絡官員 Chris Watson 及聯絡官員 Pat Butler	200 Constitution Ave. NW Washington DC 20210	聯絡人： Pat Butler
14:30-16:30	拜會聯邦調解調停署(Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS) 會晤聯邦調解調停署署長 Allison Beck、副署長 Scot L. Beckenbaugh、資深調解官員兼國際方案主任 Eileen B. Hoffman 及調解官員 David W. Huang	2100 K Street NW Washington, DC 20427	聯絡人： Eileen B. Hoffman
104年6月12日(星期五)			
時間	行 程	地點	備註
10:00-11:30	拜會美國教育協會(National Education Association, NEA) 會晤美國教育協會國際關係處專員 Helen Li、集體協商及會員宣導處資深研究員 David Schlein 及組織處專員 Brian Wagner	1201 16th Street, NW Washington, DC 20036	聯絡人： Helen Li
14:00-16:30	工作會議暨整理考察資料 Working Meeting		
104年6月13日(星期六)			
時間	行 程	地點	備註
17:30	搭機返華 華盛頓杜勒斯機場(IAD)	1 Saarinen Cir, Dulles, VA 20166	

貳、培訓課程內容

一、集體協商及勞動關係

美國之工會如能得到合宜協商單位多數勞工之支持，並在國家勞動關係委員會（National Labor Relations Board）所主辦之工會選舉中獲勝，且又被該委員會正式認可後，則可取得與雇主進行集體協商談判之唯一代表身分，此制是美國集體勞動關係法制最重要特色之一，在目前全世界工業先進國家中，僅有美國及加拿大實施此制，其目的是不希望雇主與複數之工會週旋，致造成勞動關係不穩定之後果。一般而言，某一工會在取得唯一代表之身分後，根據國家勞動關係法（National Labor Relations Act）之相關規定，其他工會在1年內即不得提出與雇主進行團體協商之申請，而如果能與雇主協商簽訂團體協約，則在協約有效期間（2至3年，但最近有延長之趨勢）內，雇主只能跟該工會打交道，除非其被證明無法得到該合宜協商單位之多數支持，或被該委員會所解除正式之認可（decertification）。同時，根據所謂「工會安全條款」（union security clause）之安排，該協商單位之所有勞工，必須在一定期間內加入該工會，或在接受該工會之協助後，支付相當於會員會費之服務費用。

與唯一代表制相呼應者，是工會在取得此一資格後，應對合宜協商單位內之所有勞工均公平對待（duty of fair representation），不論他們是否具有其會員身分，由於此一義務不論是在協商及執行團體協約，均是一體適用，因此，工會在履行時即不得不謹慎為之，而有時亦必須做出難以決定之抉擇始可，然而，如果其是以誠信態度處理，並未有不當之動機，則通常不會引起會員或非會員之不滿，但若會員或非會員覺得工會確實違反此一義務，則可尋求兩種救濟途徑，一是向法院提出訴訟，另一則是向該委員會提出不當勞動行為之申訴，至於何種救濟途徑較為合適，前者涉及可觀之訴訟及律師費用，而後者

則是完全免費，所以會員或非會員通常都會選擇後者，除非雇主本身亦牽涉在此類糾紛內。

根據工會本身力量之經驗，在與雇主協商談判時，大致可能會有下列之情形，在雇主最強勢時，通常會要求受僱者簽訂所謂「黃犬契約」(yellow dog contract)，允許在任職期間絕不加入工會；反之在工會最弱勢時，可能會要求雇主與其簽訂納入所謂「封閉工廠」(close shop) 條款之團體協約，規定所有受僱者必須是該工會之會員，否則即無法在該事業單位內工作，而依據該法之規定，此兩種安排均屬違法之舉，通常雇主與工會僅能談判所謂「工會工廠」(union shop) 之工會安全條款，也就是受僱者必須在團體協約生效 30 天內，成為該工會之會員，否則工會得要求雇主將其開除。然而，在美國集體協商制度最常見者是所謂「代理工廠」(agency shop) 之安排，也就是尊重受僱者之團結權，可以繳交相當於入會費及常年會費之金額，並在請求工會協助時繳交服務費，但仍保持不參加工會之權利（也適用在有特殊宗教信仰之勞工）。值得注意者是，該國目前有 20 幾個制定有所謂「工作權法」(right-to-work) 之州法，禁止工會做這種安全條款安排，所以在這些州內，前述工會工廠或代理工廠之條款亦屬非常，而是採取所謂「開放工廠」(open shop)，也就是不論是否參加某一特定工會，均能得到工作機會，而且工會所爭取之各類利益，也要讓會員與非會員同宗，即會造成所謂「搭便車」(free-riding) 之情形，而在美國聯邦政府勞動關係中，此一問題最為嚴重。

二、勞動法及最新發展

美國的勞動關係與其他國家大體相同，可粗分為公部門（public sector）勞動關係及私部門（private sector）勞動關係，由於該國是一成熟之資本主義國家，因此，後者所扮演之角色一向舉足輕重，而前者在 80 年代經濟全球化（globalization）後，才逐漸受到重視。在私部門之勞動關係中，又可再細分為集體及個別兩項，其中規範集體勞動關係最重要之法律，即國家勞動關係法（National Labor Relations Act of 1935）及嗣後之修正，該法以鼓勵勞資雙方透過集體協商來決定彼此之權利義務關係，而依該法所設置之國家勞動關係委員會（National Labor Relations Board），即在不當勞動行為（unfair labor practices）及工會選舉（union elections）中，扮演極為重要之角色，至於在團體協約存續期間及締結新約產生勞資糾紛時，則是透過是聯邦調解調停署（Federal Mediation and Conciliation Service），或美國仲裁協會（American Arbitration Association）所提供之調解（mediation）、事實調查（fact-finding）及仲裁（arbitration）等所謂「替代性爭議解決」（alternative dispute-resolutions）之機制來加以解決，堪稱是一般討論美國勞動法制及勞動關係之最核心部分。然而，近年來由於美國私部門工會運動持續衰微不振，因此，它的重要性反而已逐漸受到侵蝕，今年適值國家勞動關係法實施滿 80 週年，各類檢討改革聲浪不斷，但能否奏效，在目前該國政治氛圍中，實是一未定之數。

至於在規範私部門個別勞動關係法制方面，如前所述，主要仍是深受僱用自由意志原則傳統之影響，也就是雇主可以根據不論好壞之任何理由，或完全不根據任何理由，將受僱者加以解僱，當然，受僱者也可以自由離職他去。雖然此一原則可以維持勞動市場之彈性，但與其他歐美先進國家相較，美國私部門雇主擁有強大之解僱權，而受僱者之就業安全（job security）並未受充分保障。然而，自 70 年

代起，為保障受僱者唯有在雇主具正當理由（just cause）之情形下方能解僱，各州法院已對此一僱用自由意志原則，根據判決發展出三種例外情形：如果受僱者是行使一項制定法上所賦予之權利，諸如出席陪審團活動或蒞庭做證，則雇主基於「公共政策」（public policy）即不得任意解僱、如果受僱者任職期間極長，而雇主曾多次表揚其工作表現，並做出會長期僱用之意思表示，則基於「默示性契約」（implied contract）之見解，亦不得任意將之解僱，以及基於所謂「公平誠信原則」（covenant of good faith and fair dealing），也就是受僱者已累積相當程度之延期利益（deferred benefits），諸如退休養老金或佣金等，則雇主亦不得任意將受僱者解僱。雖然普通法院曾以上述三項例外情形，來保護私部門絕大部分受僱者之就業權，但因在法院提出這類訴訟曠日費時，各州乃有制定禁止不當解僱州法之倡議，而在這些倡議中，都認為該國由私部門團體協約中所建構之勞動仲裁（labor arbitration）制度，是處理這類不當解僱勞資爭議最適當之場所（forum）。雖截至目前為止，這類改革之倡議並未具體實現，但勞動仲裁制度是一處理私部門個別勞資爭議之最佳替代性解決紛爭方式，在該國已屬「深植人心」。

在討論美國私部門個別勞動關係時，其行之多年的防制就業歧視法制之建構，亦有特別另作說明之必要，此一法制首見於同酬法（Equal Pay Act of 1963），主要是希望透過同工同酬及同值同酬之手段，來達成男女兩性受僱者薪資報酬均等之理念。次年，美國國會又制定民權法第 7 章（Title VII of the Civil Rights Act of 1964），希望能消弭就業上種族、膚色、宗教、性別及原屬國籍之歧視現象。嗣後，又分別有就業年齡歧視法（Age Discrimination in Employment Act of 1967），以及美國身心障礙人士法第 1 章（Title I of the Americans with Disabilities Act of 1990）之制定，俾對中高齡者及身心障礙者提供公平就業機會，而後，更有禁止基因資訊歧視法（Genetic Information

Non-Discrimination Act) 之制定，藉以保障受僱者在職場上不致因本身或家屬成員之基因資訊，而遭到不利對待。目前，這些國會立法都是透過一個獨立之聯邦機構，公平就業機會委員會 (Equal Employment Opportunity Commission) 來加以執行，而該委員會每年要處理近 10 萬件之正式申訴案件，其中以種族、性別、身心障礙及年齡歧視之相關爭議居多，近期因雇主持取報復 (retaliation) 手段而引起爭議，也有逐年遞增之趨勢。去 (103) 年適值民權法第 7 章實施 50 週年，各類改革芻議也曾一再提出，而對照現今美國種族問題日趨嚴重之情形，益覺有其必要性。

最後，美國公部門勞動關係之發展，也是一值得注意之趨勢。與其他工業先進國家一樣，這樣在政府部門興起之工會運動，一般被稱為「新工會主義」(new unionism)，以便與在私部門已近黃昏之「舊工會主義」(old unionism) 有所區隔，而它的成長，也適足以彌補私部門工會在近年來之持續低迷。以規範美國聯邦政府部門集體勞動關係之法制為例，自公務員改革法第 7 章 (Title VII of the Civil Service Reform Act of 1978)，將聯邦政府勞動關係正式法制化後，該國公部門之勞動關係，由於公務員之就業安全及勞動條件受到充分保障，因此，工會組織率一直呈穩定成長之局面，而且也經常會使用利益仲裁之手段，來處理公部門達成新團體協約之爭議。然而，自 99 年起，由於一般大眾對公部門勞工運動益趨反感，因此，造成各州開始廢除或修正此一解決爭議之制度，但根據前述公務員改革法所設置之聯邦勞動關係委員會 (Federal Labor Relations Authority)，在處理有關聯邦政府勞動關係中之不當勞動行為及工會選舉方面，仍然發揮相當可觀之影響力，與前述規範私部門此類活動之國家勞動關係委員會相較，表現亦並不遜色。至於規範聯邦公務員之個別勞動關係，尤其是有關考績方面怨情 (grievances) 之處理，該國則是由一獨立之準司法機構，功績制度保護委員會 (Merit Systems Protection Board) 來負

責處理，該委員會之組織及功能，則與我國公務人員保障暨培訓委員會頗為類似。

三、勞動倡議

美國是一高度資本主義發展國家，經濟活動崇尚自由市場完成交易，包括勞動市場，國家勞動政策亦以勞資雙方自由集體談判為主要機制，鼓勵勞資間的權益問題藉由集體談判來決定，而勞資間的問題，多數也由集體協商途徑得到解決。因此，勞資爭議的產生，往往就是勞資協商出現「僵局」(impasse)，雖美國勞動政策是以勞資雙方自由獨立的處理其間的權益問題，但如因勞資間爭執事件影響及國家經濟及社會安定時，政府亦會加以干預。該國勞資爭議處理機制，經多年之發展，其調解之特徵為：化解勞資集體協商過程中產生的僵局、避免勞資雙方在協商過程中出現僵局，以及促進勞資雙方協商代表繼續協商、溝通管道通暢等，另仲裁之特徵為：95%以上勞資雙方所簽定之團體協約，都載有爭議處理與仲裁條款，該等條款規定在協約生效的履行期間，雙方如果有爭議產生時，仲裁將作為解決爭議的途徑，並依照雙方所簽訂之仲裁條款程序，解決權利事項爭議，對於此類爭議，工會在仲裁程序中扮演一定的角色與功能。

另當勞資協商過程出現僵局，雙方又無法透過調解人的協助，從回談判桌繼續協商、有一方採取爭議行為（主要是指罷工），當罷工事件影響州際商務活動之安定時，美國總統將於諮詢勞工部部長後，下令進行該爭議事件的事實調查，事實調查結果無強制性，輿論會是爭議當事人是否願意再回談判桌，繼續協商的關鍵因素。聯邦調解調停署（Federal Mediation Conciliation Service）的成立宗旨及主要功能，即是「協助解決勞資爭議」，即為該國政府對於足以影響州際

商業的勞資爭議之對策。其對策內容為：為維持高度與穩定的工業和平、增進勞動者一般福祉與國家安全以及雇主、受僱者利益之最大滿足，促使勞資之間的問題是經由雇主與其僱員代表間集體協商的討論程序之處理，得到解決。勞資之間的問題，採取集體集商的處理方式，鼓勵充分運用政府的協調設備、自願申請仲裁的協助，使雙方達成或維持有關薪資、工作時間等勞動條件的協約，作出最大理性的努力，以解決勞資間不同的意見，以利更進一步使爭議得到合理的解決。

其處理方式，得以相互討論，並在集體協商或任何有效的團體協約中對於勞資爭議處理作類似方法之規定，使勞資雙方達成協定，因勞資集體協商所引起的爭議，可普遍利用政府的協調機構，來協助勞資雙方就團體協約內容修訂時，給予對方適當之通知，以避免或減少爭議的發生，並在團體協約中訂定對於協約的解釋與規範之訴怨，約定最後仲裁效力，以防止類似爭議之發生，該署在勞資爭議處理上，主要係以替代性爭議解決（Alternative Dispute Resolution）方案作為協處工具，其職責為：調解、調停之功能，且須有充份之協商經驗，因此其調解人之背景及擔任資格條件，以其主要來源歸納：為曾經具備勞資協商經驗之工會或資方協商代表居多、各自適切因為該署專業功能之考量而決定其人員的專業領域，以及對仲裁工作雖無法定職責，但為謀勞資爭議之解決，亦設置仲裁部門，在獲得爭議當事人之請求或同意時，對爭議事件作出仲裁。最後，該署與各聯邦政府、各州及地方政府之調解機構間的共同信念為：「彼此間合作將能產生更有效的結果，並能協助解決集體協商的爭議」。

四、調解要領：溝通技巧、階段和原則

調解人應該以中立的立場調解，爭議結果不牽涉調解人個人利益，調解人也不偏袒任何一方，如果調解人認識任何一方，應該要事先就向大家說明，讓各方自行決定是否仍然要讓該調解人協助調解，調解的決議或結果由當事人決定，而且很重要的，調解人要了解並接受說不是每個調解案件最後都能獲得協議。即使無法達成協議，至少調解過程進一步加深雙方對於彼此觀點及議題本身的了解。調解人主要的功能是解決爭議，調解人是爭議雙方溝通的橋樑，永遠持正面肯定的態度，尊重雙方的決定，延續雙方的關係、調解人的目的在於調解，非判斷是非與對錯；在調解過程中不是扮演仲裁或檢察官，法官的角色、調解人主要工作是協助當事人理性談判，提供新觀念，雙方當事人經其協助達成合意之解決方案、調解人是過程進行的推手而非決定者，以及調解人在調解過程中也扮演著勞資雙方壓力的減壓者，可適時的冷卻雙方的情緒，並影響聚焦的議題。

調解人在過程中，同時扮演著不同的角色：其一為「引導者」(Facilitator)：調解人的主要角色是促進各方的討論。在這方面，調解人能夠使用的一個重要策略是仔細小心聆聽，幫助雙方找出衝突的根本原因，進而幫助他們找到解決問題或管理衝突的方案。過程中調解人努力確保每一方的意見都有被充分聽取。其二為「傳譯者」(Translator)：非翻譯者，是進一步說明雙方的爭議內容，身為中立的第三方，傾聽當事人的內容，傳送給另一方。必要時，調解人可以透過換句話說或重新敘述整個溝通內容，以確保雙方能夠比較清楚地理解並接受到對方的訊息。其三為「質問者」(Questioner)：探詢議題並確認後將讓調解過程較易進行。其四為「釐清事實者」(Clarifier)：釐清爭議內容，確保雙方都了解所釋出的訊息。其五為「建議程序者」(Process Advisor)：調解人可能會建議能幫助取得調

解進展的程序步驟。這些步驟包括分小組討論、休息、與外部法律顧問協商或是雙方先再收集更多的信息等。調解人經常會說，他們負責程序，而雙方當事人則要為結果負責。

調解人應有效的溝通，包括主動傾聽、保持中立及耐心，調解時以反映式聆聽進行溝通：先聽再回應（Listen Before Responding）、歸納並換句話說（Summarizing and Paraphrasing），且面對不同的人會使用不同的方式摘要、反映情緒（Reflecting Feelings），可經由詢問方式來確認其情緒，以及反映內容與情緒（Reflecting Contents and Feelings）。避免直接的回映，以免落入先入為主、成見、偏見、評斷等，亦可試著以其它的問法，引導爭議雙方敘述更多的內容。藉此有助於達成共識之方向，並將促成共同利益的達成。調解過程中應考量並處理之面向：包括各方當事人（Parties）、事實（Facts）、利益（Interests）、談判協議最佳替代方案（Best Alternative to a Negotiated Agreement），以及可能解決方案（Possible solutions）。因此，調解人可試問對方，如果此事發生，這會是對的嗎？讓雙方瞭解如果不能達成協議，未來的後果？如果雙方都是對的，那麼誰才是對的？可能最糟的情況，如果繼續會如何？最好？最壞？最有可能的選項？我們可以提供的替代方案？希望大家能一起朝向未來的可能性為何？

調解人如何主動排除調解過程的障礙，諸如以「團體內」（In-Group）的概念，在調解時適時導入同伴結盟的演化驅動力，可試著讓勞資雙方在調解過中建立安全感，可各自分開傾聽，帶開來另地會談、「小組」（Side bar）的應用，包括雙方彼此的談判、雙方內部的談判，以及調解人、勞及資方三方會談、「四個」策略（The Four Ws），例如情境狀況：有人說了一些非常愚蠢、侮辱人的話，你將回應：「那真有趣！」，停頓一下接著說：「告訴我更多細節！」（Tell me more?）、「你為什麼會對我這樣說？」（Why would you say that to

me?)、「你為什麼會這麼做？」(Why would you do that?)，或是「你為什麼會這麼問我？」(Why would you ask me that?)。至於調解人如何引導調解的開始與結束，調解人不提供任何解決方案，目標在於協助爭議各造自行解決衝突，其主要步驟包含以下各點：敦促當事人交談、傳達訊息、協助設定議程或時程、提供適當的協商環境並維持協商秩序、協助當事人了解問題根源、排除不切實際的方案或期望、協議化解爭議的程序或說服其接受某個解決方案。

具體作法為：首先調解人說明調解的規則及程序，其中調解人要著重強調程式的非正式性以及協商一致達成合意的原則，在介紹完步驟後，當事人可以對提到的程序及其規則中感到疑惑的任何問題進行發問。調解過程中，可以進行調解人單獨與一方會談的秘密會議，也可以舉行雙方都在場的共同會談，但在單獨會議中，調解人要確保在會談中一方當事人不希望對方知道的内容不被對方所知。對於調解會議的進行：有兩種類型可視情況彈性應用，其一是「聯合會議」(joint conference)：要求當事人雙方均出席，讓所有當事人都在一起討論。其二是「私下的預備會議」(private caucuses)調解人私下接見當事人，他們必須認真保證除非有授權，否則在會議中一方當事人所做出的陳述不能透露給對方當事人，這個環節的關鍵是，他們得試圖判斷各方的真實想法，只有盡可能弄清所有的細節，才更有助於尋求到一種永恆的解決的方法，他們對當事人觀點中意見相同的地方進行確認，研究妥協的可能性，這裡似乎有將爭執點放置一邊的趨向，但優秀的調解人會認識到妥協的解決並不能讓雙方當事人都滿意，因而他們必須對已確認的相同點和雙方當事人均不滿意的妥協作個簡短說明，如有必要，預備會議可以重複召開。

雙方當事人都到場後，要求對糾紛進行說明，以揭示糾紛的實質原因，從哪一方開始要依情況而定，取決於糾紛的性質等因素，但

通常情況下都是從這場調解的發起方開始，起先當事人的情緒很難平和下來，雖然力圖阻止當事人發生爭吵是件很困難的事，但調解人仍應儘量避免。因而他們得不時提醒雙方注意態度，使雙方能夠不受情緒影響，心平氣和地表達自己的意見。接著調解人進行爭點整理及方案，調解人應儘量防止當事人在未充分聽取對方意見，未全面考慮自己的利益需求之前做出立場表示，因為過早地表明立場，使當事人的陳述階段變得意義不大。在瞭解彼此優劣勢的基礎上確定立場，才更可能向合意靠近，調解人聽取雙方意見，歸納爭議點後，還應對爭議項作出排序，明確主要和次要的分歧，以此作為解決問題的順序根據。解決方案一般由當事人協商後提出，但如果當事人不能夠或不願意提出自己的解決方案，有些州規定允許調解人作出方案，為了儘可能體現當事人的意願，調解人可以採取與當事方單獨會談的形式，避免因雙方都在場，當事人不願意說明自己真正的想法。在調解之前，調解人仍應盡最大努力讓當事人拿出自己的解決方案，因為如果這種方案是來自當事人的意思，在未來履行協議的環節上就極少可能再生爭端，調解人應告知當事人調解協議將被視為契約，具有執行力，可以向法院申請強制執行。

五、勞資政三方的角色與責任

美國政府係以聯邦調解調停署（Federal Mediation Conciliation Service）來提供勞資雙方當事人專業且廣泛的服務，包含協助聯邦政府、州政府及地方政府等機關解決爭議、設計衝突管理系統、建立有助益的衝突管理能力，並且加強機關內及公私部門間的合作，為了提供這些服務，該署致力於衝突管理及替代性爭議解決（Alternative Dispute Resolution）機制已經有超過 60 年的經驗，包括協商、調解、說服、協助、訓練及系統設計，其幫助事業單位及工會在利益及工作

上達到共同的目標，也因此對美國的經濟實力有所貢獻。該署提供的衝突解決及協助，包含：工作調解（Employment Mediation），針對聯邦及州政府機關，調解有關工作場所及工作上的爭議，大多數的爭議都起因於公平就業機會（Equal Employment Opportunity）之歧視、員工議題、工會申訴、工作場所爭議調解。也接受個人及多方當事人的衝突調解，對所有層級之勞工給予訓練（Training for All Employee Levels），針對協商、調解、衝突管理、組織內合作及其他領域有關建立個人技巧改善工作場所關係，設計並執行各種類型的客製化訓練，亦提供指導、訓練及諮詢服務，使整個訓練計畫更為完善。另系統設計（System Design）將派出專業的衝突解決專家和組織一起努力，設計出衝突預防及解決系統，系統設計可以包含初期的評估、發展、設計、訓練、傳授及後續的專案管理。以及法規協商及公共政策對話（Regulatory Negotiation and Public Policy Dialogues），透過介入及協助協商及對話，在這些協商和對話中，聯邦機關會與各類型的公私部門利害關係人一起草擬要提議的法案，及建立公共政策上的共識。

在快速變動的工作場所及經濟環境下，調解人的角色從以前「重要的救火員」持續的擴大，成為在最後的時刻幫助勞資雙方當事人解決契約爭議的重要角色，甚至變得很經常在協商的非常早期階段就介入，或者是在相關契約簽訂的課程中提供協助、諮詢，且訓練雙方在問題解決、談判、溝通及改善關係上變得更有效率。美國人的工作場所就是美國經濟的重要基礎，事業單位能夠在世界各地競爭與人們在工作場所的績效表現有直接的相關；也就是說工作場所的勞動關係對經濟有重大的意涵，因將影響產品、服務品質、生產力、公司的收益及勞工的工作和就業安全。為協助管理者和勞工改善關係，可以學習在共同利益的議題上一起努力，就像是一個團隊而不是對手，該署也提供一系列有關「關係發展與培訓」（Relationship Development and

Training) 服務，這些服務被廣泛地定義為勞資合作過程，並強調三方面的公共目標：改善勞動關係，調解人幫助勞資雙方當事人發展及改善工作關係，增強解決申訴的能力，以及有效率地處理協商前及協商後的問題、改善組織效能及就業安全，調解人和勞資雙方當事人一起努力，以提升共同問題解決及做決定的能力，克服品質及生產力的困難，並提升勞工的工作滿意度及就業安全、改善社區共同體 (community-wide) 的勞動關係，包含區域的有效運作及產業層級的勞資會議，並且著墨於透過勞資合作發展社區共同體及產業。

其中有關「關係發展與培訓」服務，係為協助公司及工會達成它們的共同目標，調解人會導引勞資雙方當事人透過對品質及發展的評估，及確認哪些方面可以改善並獲利。其中常常會遇到很多的問題，例如士氣低落、生產力降低、愈來愈多的申訴及不當勞動行為的抱怨、工會領袖與管理者間不良的溝通。再與雙方當事人討論並評估他們的關係後，調解人就可以針對其所需之技巧及流程，發展合適的訓練，將可幫助滿足個案的特殊需求。這樣客製化的培訓在以下各方面都可以發展：傳統及替代型的協商過程 (Traditional and Alternative Bargaining)、衝突管理 (Conflict Management)、共識決策法 (Consensus Decision Making)，決策過程不僅追求參與者多數的同意，而且還解決和減輕少數人的反對，以達成最多同意的決策、契約執行 (Contract Administration)、引導討論技巧 (Facilitation Skills)、人際溝通 (Interpersonal Communications)、勞資夥伴關係建立 (Labor-Management Partnership Building)、團隊管理 (Team Building)，以及工會及管理者的角色及責任 (Union/Management Roles and Responsibilities)。

政府的調解服務是聚焦在集體協商中解決勞資爭議，包含私部門和公部門的協商，在公部門的集體爭議解決上，近年來調解人平均

被指派了 460 個聯邦政府機關（美國中央政府）的集體案例，在聯邦政府裡，罷工是不被允許的，法定的工資及福利也不能列入協商議題，這些無法被解決的紛爭幾被提交至聯邦僵局處理委員會（Federal Service Impasse Panel），以研議合法的裁定，以及進行終局解決，有高達 77% 的爭議雙方當事人僅利用調解，而沒有透過該委員會之機制達成共識。針對私部門協商之調解法定框架，係規範於國家勞動關係法（National Labor Relations Act），勞資協商當事人一定要在以下時間內通知該署：在現存團體協約更新的條款中，雙方必須互相給予 60 日告知進行協商的意願，團體協約到期 30 日前應予通知、對於醫療保健業，雙方則有互相給予 90 日告知協商的義務，且在團體協約到期 60 日前應予通知（醫療保健業亦須 10 日前之罷工通知），以及國家勞動關係委員會（National Labor Relations Board）新認證之合宜協商單位應予通知。如未盡到通知義務，將造成團體協約終止，且可能是透過罷工或是鎖廠，並產生負面效果，若是可歸責於勞工（或工會），則勞工可能會喪失工會會員之身分，或是工會短期內可能不受到保護，若是可歸責於資方，則資方可能會被要求要補償因鎖廠而致受有損害的勞工。

另國家勞動關係法已規定雇主和工會有義務安排合理的見面次數，善意友好地協商有關工資、工時及其他僱用的條件和條款，故在勞動關係中的當事人，有以下任何一種情形時，就應進行集體協商：最初的聯繫（Initial Contract），當協商單位被正式地授予證明，或被要求應協商出最初的團體協約、再次協商（Renegotiations），現存的團體協約已經過期，或任一方當事人發出適當的通知，希望能中止或修訂現有的團體協約、重新協商條款（Reopener），包括除了某一事項再行協商，其他條款皆予維持，現有的團體協約中可能會需要針對協約中某具體指名的條款協商，或任一方當事人發出適當的通知，希望能修訂協約中某具體指名的條款，以及中期的修正、改變及影

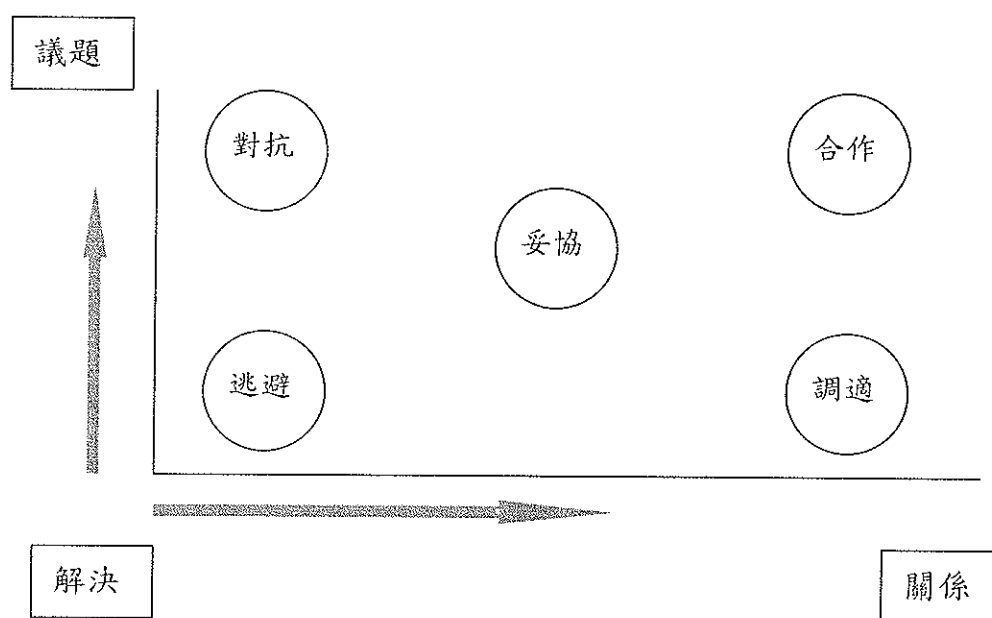
響協商 (Mid-term Amendments/ Changes and Effects Bargaining)，例如改變包含命令的及可允許的協商議題，或當雙方或任一方感覺到團體協約中的條款和條件需要被修訂或改變時，任一方都被要求要提出協商通知或被要求進行協商，此類狀況主要會是：生產標準及工作量改變、有新的職位被創造出來或被減少、現有職位被賦予需要更多的工作技巧或責任的增減改變等。

一般私部門集體協商之調解服務為，勞資任一方或雙方當事人向該署之各地區辦公室發出通知，該署再以電子化方式指派案件給區域主任 (Director)，並由主任指派調解人 (通常未有讓當事人選擇調解人)，調解人始得發動初步聯繫，以及監督勞資協商過程。至於調解介入的時間點，政府會在影響商業往來及產業秩序之任何勞資爭議中提供服務，亦可能因為事件本身的爭議行為或基於爭議當事人的要求而介入，或經評估爭議會威脅並引起嚴重的商業阻礙等情事時介入。此外，該署亦將介入罷工和鎖廠等爭議行為中，係因為其組織的目標為希望能在停工前介入，如介入不成功，或當事人拒絕在停工前協商，則調解人會定期召開會議，製造大量的對談機會，並且善加利用調解技巧以促成雙方協商，調解程序將持續進行，除非達成調解方案或勞動關係已徹底破裂。該署早期介入的案件數，在最近一年度裡，收到集體協商調解之通知共 22,702 件，並受理其中 12,938 件，目前刻正有 4,122 件協商調處中，經調解人調處後，平均 84% 案件達成協議。總體而論，政府提供的調解服務對該國的經濟保持平穩實屬重要，在 20 世紀末至 21 世紀初，共預防了 1,265 件的停工，更透過早期介入，停工期間縮短了約 46%，透過降低和避免停工，使得勞資雙方可因較少的停工，每年度約節省美金 12 億元，較短的停工亦節省美金 2,300 萬元，並創造總值約美金 14 億元之收益。

六、衝突管理及分析

衝突中的有效溝通能強化原本就很好的關係，使用積極技巧處理衝突的調解人，往往可使勞資雙方當事人對於所面對的關係和衝突的結果都會比較滿意，但是調解人必須要適當地管理衝突，一旦產生「對抗或逃避反應」，當事人積極傾聽和作決定的能力會大打折扣。有關勞資衝突的管理風格，可區分為：對於衝突處理及關係維持皆不重視的「逃避」(Avoider)、只想儘早解決衝突，而不在乎自身立場的「調適」(Accommodator)、為兼顧關係的維持，而對衝突處理採取讓步的「妥協」(Compromiser)、雙方只重視自己的立場，而不重視衝突處理的「對抗」(Competitor)，以及雙方找出彼此共同的利益，既維持了關係也處理了衝突的「合作」(Collaborator)。

衝突管理風格



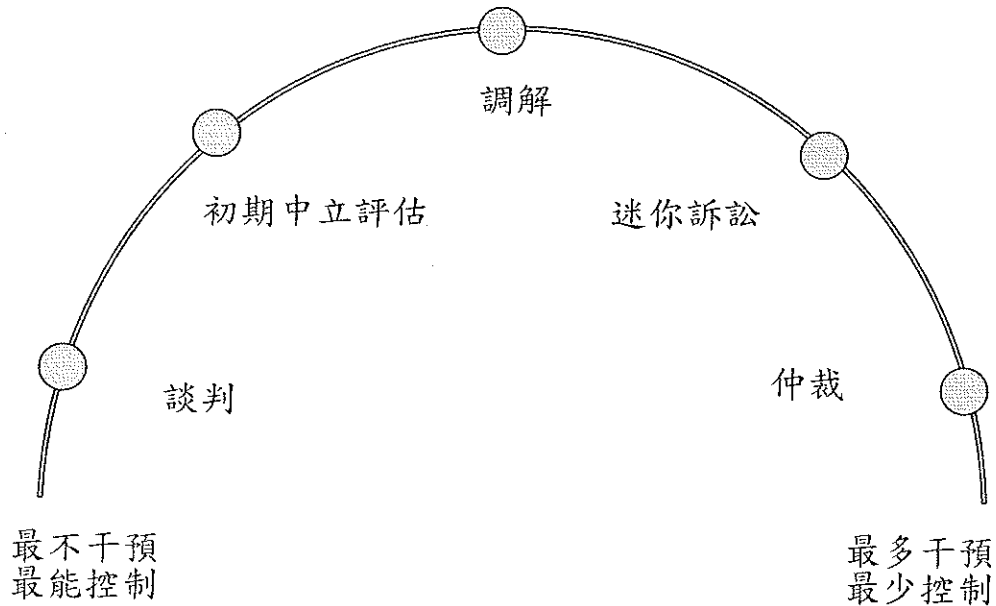
由於衝突會破壞勞動關係的和諧以及團體的凝聚力，使得衝突往往被視為一種負面的行為，至於衝突管理風格之好壞，必須考慮的因素除了當事人間的關係外，尚包括衝突的情形、誰是接受者與可接受的程度，以及各方的目標。要解決衝突，調解人必須協助當事人過

濾所相信的事實背後真正的原因，且事實與意見仍有不同，調解人更應協助勞資雙方提升主動聆聽的能力，並採取以利益為基礎的方法協助當事人解決問題和衝突。

此外，信任是有效促進勞資雙方解決彼此問題的基礎，主動聆聽的重要性在於，如果你想要別人聽你說，你需要先證明你有聽進他的話，因此，調解人可透過降低防衛心（Reducing Defensiveness）、提升合作意願（Increasing Collaborative Responses）之原則，重新建構勞資雙方之關係，並可鼓勵雙方或運用透過出於好奇的問題（Curious Questions）、有助益的問題（Helpful Questions）、開放性問題（Open-ended questions），以及假設性問題（Hypothetical Questions）等，來協助勞資雙方持續互動，並請雙方不要只是反應，必須由衷的回應彼此，以強化雙方的關係。

調解人亦須認知，勞資雙方堅持其立場越久，就越難達成協議，雙方當事人此時往往抬高自己的立場，卻貶低他人立場，且對於對立的人，往往會加諸於他最負面的動機，漸漸對於一個人的意見會轉化為對他的感覺，可知問題持續越久，溝通就越少，勞資雙方會再向別人尋求支持，再度升高衝突，故調解人必須掌握最佳處理時機並提供適當之協助模式，包括：討論（Discussion）、談判（Negotiation）、初期中立評估（Early Neutral Evaluation）、調解（Mediation）、迷你訴訟（Mini Trials）、仲裁（Arbitration）。

爭議處理光譜



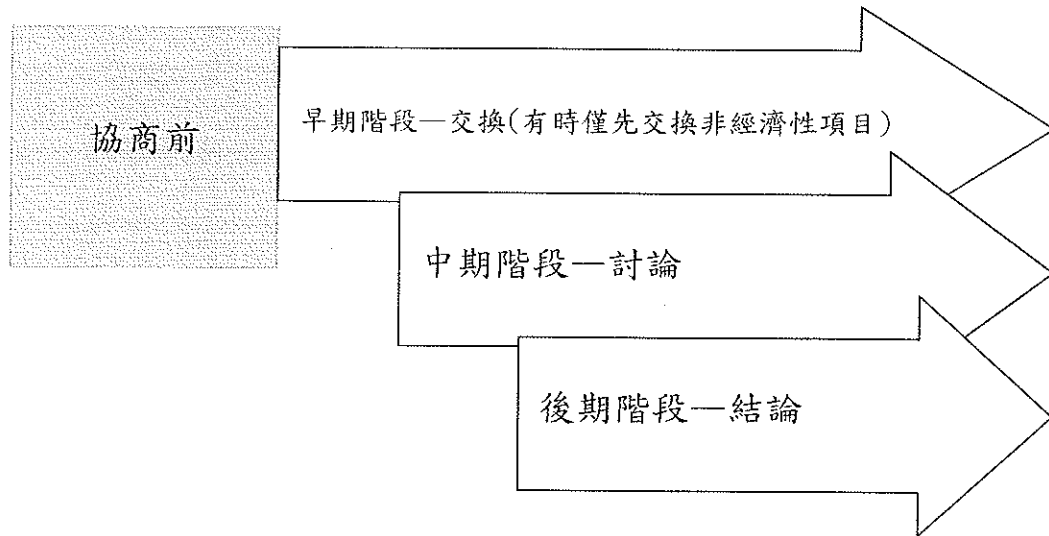
至於「職場中發生衝突的原因」(Roots of Conflict in the Workplace)，包括：首先是「溝通問題所導致的衝突」(Communication Based Conflicts)，這應該是最容易解決的一種衝突，只要釐清溝通不良的起因就可以化解衝突、其次是「需求導致的衝突」(Needs Based Conflicts)，衝突雙方都有各自合理的需求，而面對需求所導致的衝突，必須要想出辦法滿足雙方的需求、再次是「個人行事風格或個性導致的衝突」(Personality or Style Based Conflicts)，面對個人行事風格或個性導致的衝突，當事人如果可以進一步了解另一方的行事作風，將有助於化解衝突、又次是「資源導致的衝突」(Resource Based Conflicts)，資源導致衝突的背後起因其實是因為資源的量或種類都是有限的，而且往往沒有足夠資源滿足需求，需要用更多創意化解衝突，因為資源無法不斷分配下去、最後是「價值觀導致的衝突」(Values Conflicts)，價值觀的衝突往往很棘手，因為人們往往難以改變自己的價值，也很難讓步妥協，我們需要想出一些辦法不要因為價值觀而與人正面衝突。

最後，調解人可善用「衝突分析工作表」(Conflict Analysis Worksheet)這項工具，透過逐項記載衝突事實等內容，以加以釐清相關背景及事實，進而協助勞資雙方達成協議，該表可記載之內容，包括：當事人是誰？(不論在場與否)、衝突是關於什麼事情？牽涉議題為何？該衝突牽涉那些具體事實？需要那些資料(科學或技術的資料等)才能解決衝突？各方當事人認為該衝突議題的重要之處為何？(他們真正在意什麼事？)、是否有任何外界重大影響力或權力關係？當事人的法律權力為何？他們是否與衝突的關鍵或有力人士有任何關係往來？衝突本身的歷史由來為何？當事人之間一直以來關係的發展為何，因而形成並影響整個衝突的情境？各方當事人的談判協議最佳替代方案為何？如果沒有達成協議會發生什麼事？情況會比按照目前提案的決議好或糟？

七、集體協商的模式和階段

傳統協商方式的特點，協商雙方立於自己的立場，掌控可能的資訊，希望依自己的需求，獲得自己要的「最後底線」條件的解決結果，而權益型協商 (Interest-Based Bargaining) 的核心原則為持續地維持勞資協商「關係」，努力找出共同利益 (mutual interest) 為基礎的進行協商，其協商模式與傳統勞資協商之差異，在於傳統勞資協商係藉由展現自身力量 (具有敵意)，壓迫對方接收一方主張的分配式協商。這種協商方式通常會使雙方皆感到失望，假如協商雙方沒有強力的說服力能夠壓制對方意願的話。傳統協商方式被建基於權力的基礎，如一方與他方權力失衡，而有沒替代途徑可資運用，可能就是進行所謂的鎖場或罷工來壓迫對方；以權力基礎的爭議解決機制，也將導致弱勢一方之意願被壓制，傷害勞動關係的和諧。

傳統型協商循環模型



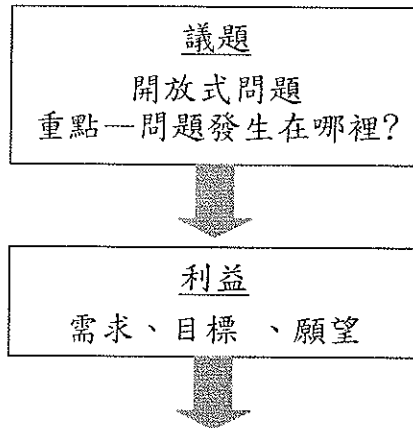
為推展使用權益型協商之技巧，協商代表需具有有效溝通之專業知能，該協商模式就是要使勞資之關係形成為夥伴關係，雙方懂得使用以權益為基礎的問題解決技術（Interest Based Problem Solving），包括：雙方學習如何與對方溝通並表達他們的需求、對所在意的事與在意的想法，以「我們」來代替「你」作陳述的方式、並發展出共同問題的解決方案，滿足我們的需求、所在意的事與在意（concerns）的想法，就利益為基礎的問題解決技術言，就是所稱的利益（Interest）。為使這樣的協商程序能夠順利進行並成功，施予勞工與管理者代表之共同參訓，演練溝通技巧，學習主動聆聽，以及演練腦力激盪，及共識決議等（放棄堅持各自立場的分配協商方式）。

該協商模式首先強調「認知」，意即每個人對處理事情或「工作風格」（working style）的差異，並「體認」到此一差異，再透過「協同」的真諦（協同遊戲），逐步加以「釐清」，因此，勞資協商議題可從一方（個別）的議題，最後演變為完成雙方（共同）的議題，雙方將找出解決議題的可能方案，以及為尋求解決之方案，進而跳脫固有框架（運用腦力激盪）；腦力激盪法（Brainstorming）又稱為頭腦風暴法，是一種為激發創造力、強化思考力而設計出來的一種方法，腦

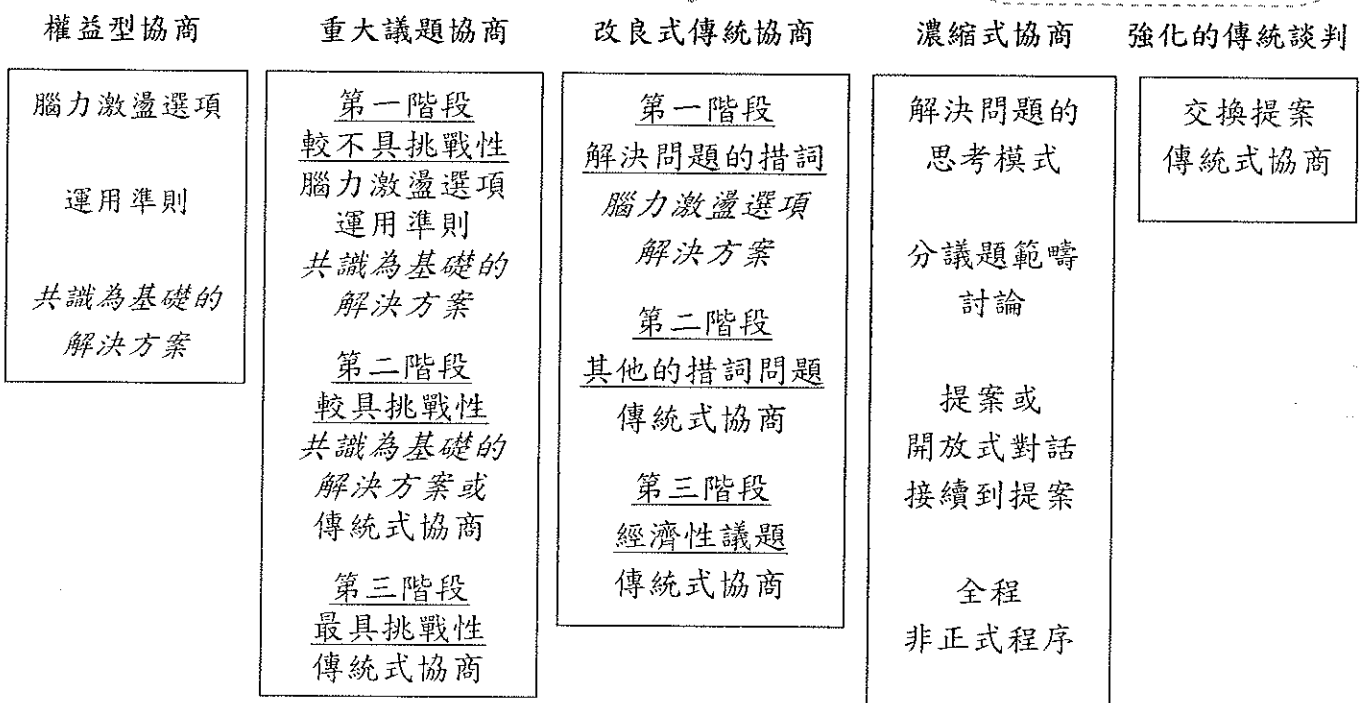
力激盪是被普遍運用作為一套創造思考的策略與技法，此法可以由一個人或一組人來進行，參與者圍在一起，隨意將腦中和研討主題有關的見解提出來，然後再將大家的見解重新分類、整理，在過程中，無論提出之意見、見解多麼可笑、荒謬，他人都不得打斷與批評，從而產生更多的新觀點和問題解決方法。其他協商務實的解決模式，包括：因素分析法，其內涵為「可被採行」(Feasibility factor)、「具有效益」(Benefit factor)、「可被接受」(Acceptability factor)，以及運用七成法則 (70% Rule) 產生共識決。

自 60 年代，聯邦調解調停署 (Federal Mediation Conciliation Service) 採行權益型協商之調解模式，發展預防性調解 (Preventive Mediation) 計畫，該計畫的共通性概念是使用利益性協商 (interest bargaining) 的原則引導勞資雙方以共識決方式，找出共同利益。就一般調解與權益型協商其「共識」之產生有何不同，在一般調解的情況，為獲得雙方同意，調解人會盡量讓雙方都知道他是公正的，而非站在任一方之立場，但當勞資雙方當事人了解法院可能不會站在他們的立場判斷時，大多數人就會想到，調解會是很好的處理方式，進而透過調解得到解決方案。至於權益型協商，其共識是透過勞資雙方共同討論，什麼是彼此共同的利益，這一共識就是彼此的共同利益，因此，持續溝通與交換意見對勞資雙方來說是非常重要的。實務上，調解人不論是在協商準備過程中、召開勞資協商會議時、或是在發生爭議行為後的情境，皆必須以不衝突的協商態度與勞資雙方共同面對協商議題，也因如此，調解被廣泛運用在集體協商案例上，而調處技能的運用，實際必須交替使用包含傳統型與權益型協商的技巧，以謀促進協商、解決爭議。

替代式協商模式



*所有的協商模式皆假設議題有限，全隊充分參與，並有達到最大程度的資訊分享與合作，唯一例外是涉及傳統式協商的領域。傳統式協商包括調解和程序選項，像是來回傳送提案(shuttle proposals)、假設提案(supposals)、或不列入會議記錄的場外會議等方式。



八、權益型協商：過程及經驗

所謂勞資合作其實就是創造可能性，將組織從歷史與標準操作程序中解放，全球化經濟所需求的是，無法對顧客要求快速調整與調適的組織將受到競爭之傷害。在這樣的環境之下，為了使組織能夠產生出必要的創造力與適應力，便必須將焦點放在新的爭議解決的方法上。傳統勞動關係之語言經常是立場性的，例如「我們從來都是這麼做的！」，或是「高層不會同意那麼做的！」、「你越權了！」等，

此種語言削弱了勞工的活力與創造力，並且以集體協商過程觀點來看，這些想法也造成對雙方的限制，並且限制了組織激發其勞動力在全球化經濟下的調適能力。

許多具有創意的事業單位與工會採用了其他形式的程序，授權員工以激發創造力，此種程序被稱為「以利益為基礎的協商」，又稱為「權益型協商」（Interest-Based Bargaining），這個術語產生自協商之藝術與科學的文獻裡，其原則如今已經幾乎被應用在各式各樣的關係建立與運作中，因此何謂以利益為基礎的協商？所謂以利益為基礎的協商指的便是在協商過程中，雙方公開地交換資訊，告知對方所關心、擔心、或所需要被滿足的議題為何，然後參與共同問題之解決，並且發展幾個可能滿足雙方要求的方案，然後再以客觀標準選擇方案。在傳統的爭議解決方式裡，雙方要的是沒有彈性，絕對立場的呈現，然後利用以權力為基礎的協商方式來滿足他們的訴求。當傳統協商模式成為工作場所協商之現實，並且仍然被許多工作場所廣泛運用時，組織基本上已經受到傷害，因為雙方忽略了尋求可以滿足雙方利益的平衡點，並得以協助組織往前邁進。

以權益為基礎之協商雖然可以很容易從理論上解釋，但實際上卻很難做到。因為很多組織掙扎在以權力為基礎的威脅和需求上以滿足勞資之各別立場。除非組織在溝通上能夠更深入探討共同目標，並且雙方願意交換相關資訊並滿足勞資的利益，以完成那些目標。權益型協商需要注意下列幾個要件：首先是確認識題；看起來似乎是一個毫無疑問的要件，但協商時首要的工作是讓雙方拿捏到底雙方之間的議題是什麼？這個步驟不可被忽視，或視為理所當然。如果雙方確認識題，且雙方跟著協商過程之進行而改變或增加其議題的話，則協商議題將成為笨重而難以處理。另一方面，協商如果沒有明確的議題，雙方亦將陷於憎惡的內容，只注意雙方過去困難的過程，或僅注意個

人間人格特質的區別。所以議題是權益型協商長期原則的基礎，把焦點關注在問題上，而非人。

其二是交換利益（權益）：當雙方可以逐漸將議題闡述之後，雙方開始交換利益。與議題不同的是，利益是雙方所真正關切的，利益才是何以雙方關心議題的原因，利益可以與立場作比較，立場是沒有彈性的需求，僅代表一方的一種滿足其利益的方法，權益型協商的作法是讓雙方合作，發展出許多可能滿足其利益的方法，注意到利益而非立場的好處是，就可能有較多的解決方案，滿足雙方的需求。當然整個過程並非經常是如此清楚，並且經常也會遇到資源不足，難以執行雙方所發展出的方案，滿足雙方的利益。不過，在此種由雙方參與對話的過程中，較容易建立雙方的關係與產生他們的創意。因此使組織可以有較好的關係去設計一套足以在經濟環境快速變遷下能夠調適且生存的計畫。

其三則是腦力激盪：是一種讓團體專注某一利益然後產生選擇方案，以滿足其利益的過程。腦力激盪的基本規則是：不批評任何提出的想法或意見，以便可以創造出一個沒有拘束的環境，使人們可以自由地產生其創意、重點在如何創創造且擴張選擇方案，而非尋求單一的答案，以及雙方都要想辦法去滿足兩方的利益，腦力激盪最能夠成功的方式是大家並肩一起，另一邊的夥伴亦隨機混座在一塊，面對一付白報紙夾，一個螢幕或是一個黑板，一起思考相關的選擇。

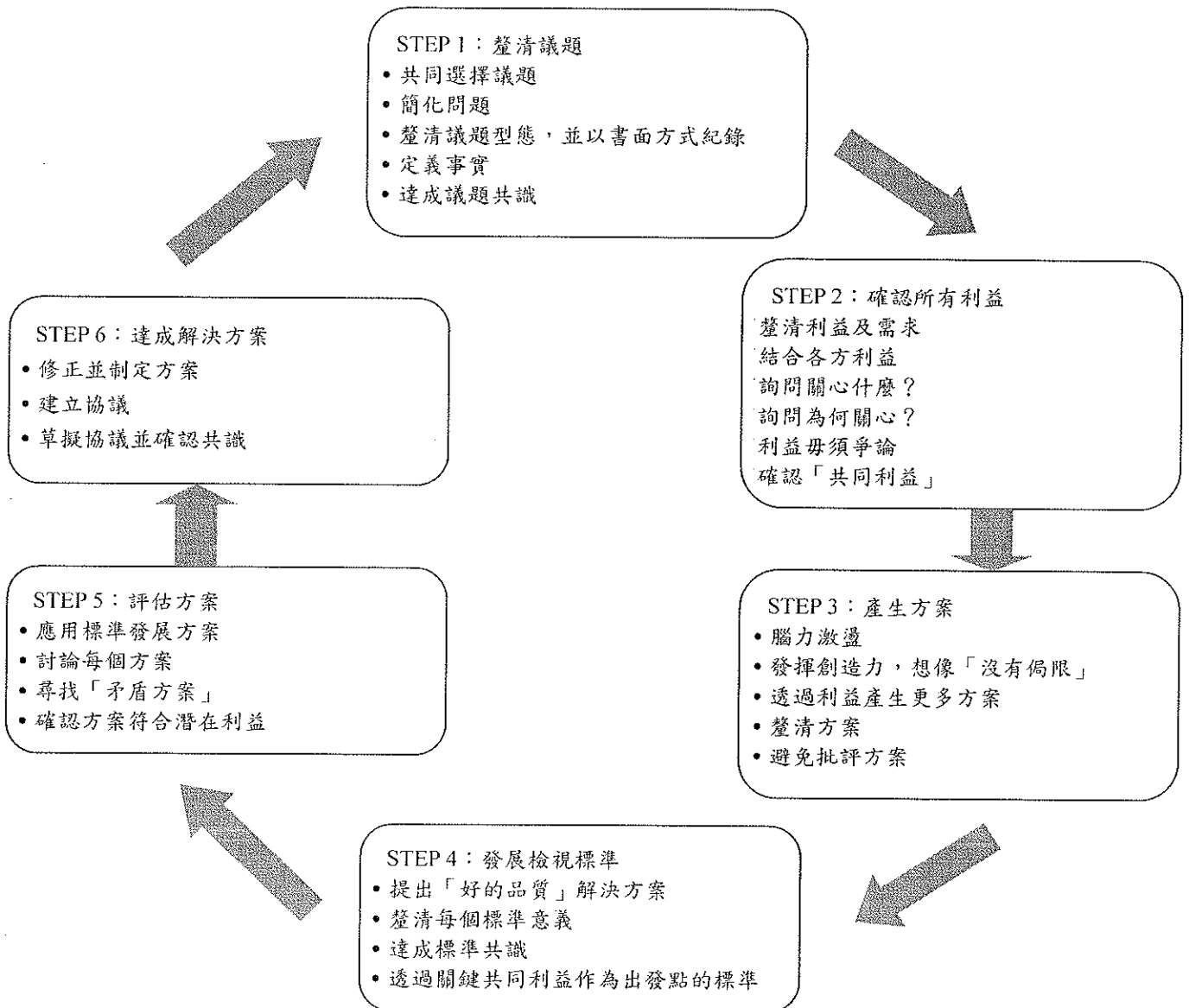
腦力激盪的過程，可使勞資雙方去除可能減少他們得以解決組織問題創意的壓力，不過過程之實行並非容易，例如不批評的條件意味著打破組織階層的鴻溝，對許多組織而言並非容易實踐。將尋找「某個」答案的心態暫時凍結，也是與許多組織文化上企圖專注找尋快速和立即的答案相反。許多組織希望競逐與找尋正確答案的文化，通常也會隔離具有創意的「異類」解決方案，這些方案剛開始可能很奇怪，

但最後可能因為來自組織中其他人的意見灌輸，最後產生出真正能解決問題的方案，另外尋找雙贏的概念，對某些人而言是與其直覺相反的，除非組織已經做了一些工作，將勞資雙方結合一起建立共同的遠景與目標。

其四及五是以客觀標準評估方案：一旦方案已經由腦力激盪產生出來，這時團體就需要評估方案，然後依據能滿足客觀條件的程度來做選擇，對於權益協商的步驟而言，這是非常重要的過程，但同時對於一般工作場所的合作與效能的過程也是關鍵的，如果沒有客觀的標準時，方案的選擇可能是根據力量或者簡單的說服過程，兩者都可能無法使雙方的利益能夠滿足，至少，團體將會冒選擇一個較不具效率與不實際的方案，使雙方受害而非獲利。客觀的標準可以經由腦力激盪的技巧開發，常見的例子如公平、生產力、效率、與組織文化契合、成本、政治上可行性、法律性等，考慮客觀標準的過程可使權益型協商過程上軌道，但雙方真正在決定實際的行動的當時，假如因為雙方不對等的協商力量或是其他力量無法滿足雙方利益時，雙方在前面所做的一切良好工作亦將冒著被全盤推翻的風險。

其六是決定執行的計畫：為了要推動採用所選擇之方案，團體成員必須思考準備如何執行這個方案，這並非說團體成員必須參與商討執行步驟的每一個細節，反之是為了要確保權益協商的整體性，需要個人或團體授權，在某一個指定的時程上，去執行選擇的方案。權益型協商訓練最好的時間在集體協商準備要開始之前的那一段短的時間，另外，許多組織教導權益型協商的原因是因為其中隱含著企業經營的核心能力，如積極傾聽、以權益為基礎的溝通、腦力激盪、共識的決策等，對於改善工作場所氣氛以及溝通和強化企業使命都很有用途。

權益型協商步驟



根據聯邦調解調停署 (Federal Mediation Conciliation Service) 的經驗，在權益型協商的架構下，有些能夠增加成功協商的必要條件包括：過去履行團體協約期間勞資合作的證據、團體協約到期前有充裕的時間完成權益協商的決策、訓練和過程之運用、雙方願意充分分享資訊的意願、放棄使用力量作為唯一「贏」的方法之意願，以及勞資雙方及其成員對於過程之了解與接受，有效地權益協商開始是來自調解人的說明，如果參與者無法接受隱含在過程中的原則與假設的話，

他們將很難遵循相關步驟，使用其技巧於協商中。在這樣的案例下，調解人也不會建議使用這種協商，如果雙方以及調解人決定權益型協商是適合他們的話，訓練則是下一步驟，訓練計畫包括練習過程測試，測試參與者是否有能力通過並完成整個過程，設定指標，了解到雙方在實際協商過程中如何掌握其過程，權益協商的訓練通常緊接著協商之前，由可能主持協商調解的調解人來進行訓練。

九、工作場所權益的調解：公平就業機會爭議

處理公平就業機會申訴事件，對調解人來說，係介入所謂工作場所權益之議題，除考量法律規範外，仍須權衡每一個案之決定，所可能對企業造成之影響，故為協助弭平該類爭議事件，公平就業機會委員會（Equal Employment Opportunity Commission）提供以調解協助勞資雙方當事人解決爭議之管道，因調解可發揮兼顧公共利益及私人利益之平衡，即保障勞資雙方於爭議事件之透明度與保密性獲得平衡，以避免衝突之擴大。該委員會近三年來，申訴案件皆維持在約 10 萬餘件，雖然實際進入處理程序即結案者已較過去減少 10%，但截至目前為止，仍有 70,312 件未結案，其中僅有 3 萬件左右可獲調解，調解成功率約為 7 成，即有 2 萬件以上可經調處獲致和解，又強制調解之成功率比自願調解之成功率來得低，究其原因，多半是勞資雙方關係惡劣導致勞方提起申訴，較少是因為金錢等實質權益之差別待遇所生，然而實質上，也為勞工累積爭取了將近美金 3 億 6,540 萬元，勞工人數為 23,446 人，故不論勞工申訴是否涉及金錢給付，都採取相同之處理模式，以維護其權益。

在處理公部門案件時，該委員會之職責主要係於受理案件後，為其他聯邦機構提供聽證和申訴程序，以 101 年度為例，所辦理聽證

之案件數為 7,728 件，已少於 100 年度之 8,123 件，總共解決了 7,538 件，並因此為勞資雙方節省了至少美金 6,190 萬元之花費，另一項之職責係對其他聯邦機構遭控訴歧視之案件作出決定，並確保其遵守所作決定，以 101 年度為例，受理控訴案件為 4,350 件，總共解決了 4,265 件，其中 52.9% 的案件，在 180 日內獲致解決。至於私部門部分，根據「國家調解方案」(National Mediation Program)，以 101 年度為例，總共解決了符合相關準則之 11,380 件中的 8,714 件，透過調解程序解決，節省了至少美金 1 億 5,320 萬元之花費，運用「替代性爭議解決」(alternative dispute-resolutions) 之技術，解決工作場所之紛爭，聯邦政府將可透過委員會更強而有力地行使職權，以彌補過往僅依賴聽證與申訴程序之不足，並有效終結累積之案件數。

調解績效統計

	99 年	100 年	101 年	102 年	103 年
解決件數	9,362	9,831	8,714	8,890	7,846
受理件數	12,755	13,002	11,376	11,513	10,421
成功率	73.4%	75.6%	76.6%	77.2%	75.3%
補償金	1.419 億	1.7 億	1.5325 億	1.609 億	1.446 億

單位：美金

十、調解倫理的最佳實踐

調解人最重要的職責為執行聯邦調解調停署 (Federal Mediation Conciliation Service) 指定之任務，即為調解，調解人為有效執行任務，所採取的附隨活動亦屬之，因此，當調解人進入勞動關係場域時，所面對的挑戰就不僅是在締約協商當中擔任中立的第三者之職務，有

效能的調解人，應能在任何時候回應當事人之請求，成為提供資訊與建議的顧問或專家。而調解人所提供之資訊與建議，並不以契約問題為限，調解人應自許為勞資雙方之友，在集體協商過程中，以其人際關係之發展技巧、勞動關係議題之廣泛經驗、公正客觀之中立精神等，而能協助集體協商之勞資當事人發現、降低或消除勞資爭議之根本原因。

調解人執行職務時，記錄任何執行情形應為基本要件，記錄對調解人來說非常重要，因其負責處理案件之情況，大多藉由書面報告得知，調解人的書面報告將是該署各單位間，以及其他調解人得以迅速獲悉及輕易掌握案件進展之基本資料，報告亦是各項研究與統計得以順利建立的礎石，而且在資源與預算有限的今日，將是決策的重要基礎。除此之外，調解人應保持瞭解該署對於調解的政策、程序與其變動，對於調解人的操守行為，不僅於執行職務時，甚至隨時隨地，皆受到公眾的關注或成為批評的對象，因此，調解人的操行應隨時顧及整體形象，並具有成熟判斷能力，以提升集體協商之公正性，獲得勞資雙方代表之尊敬。

在集體協商中，爭議之調解採任意主義時，係由中立的第三者協助勞資雙方當事人於協商中達成協議，並在實際展開協商前，即已與雙方當事人多次接觸，此項接由協商意願提出之法定要件而開啟，調解人召集雙方當事人共同或分別進行的會議，盡其所知協助勞資雙方，並向雙方代表提出可能接受之潛在僵局處理方式。對於集體協商的保密性，是調解人絕對的承諾，調解人在協商過程中保密義務的重要性，已經由法院所確認，調解人應體認到假如勞資當事人對他們的信賴或是中立性稍有妥協，將不再能夠有效的擔任調解工作，因此，未經當事人之同意，調解人絕不傳遞訊息。

有關調解人如何引導勞資雙方進行調解程序，該署已發展出所

謂「調解人的角色及開場」(Opening Statement Checklist)，首先是「自我介紹」(Introduction)，介紹自己，並告訴在場之勞資雙方，你想要如何被稱呼、接著「肯定」(Commend)，肯定所有參與人員採用調解程序並感謝他們的注意力，並「鼓勵提問」(Promote Questions)、「提醒」(Remind)，這是個自願性的過程、請關掉手機，調解進行前「聲明」(Disclose)，詢問是否有任何利益衝突之處，如果有的話，是否還應採行調解、「衝突確認」(Conflict Check)，所有參與者都是自願參加嗎？所有達成協議必要的人員都在場嗎？是否有任何尚未完結進行中的正式訴怨或申訴？「解釋保密性、權利和例外」(Explain Confidentiality, Privilege and Exceptions)，以及分別「描述調解人的角色」(Describe Role of Mediators)，調解人將作為一個中立的引導者，而不是鼓吹者或法官，目的是協助各方達到他們各自的解決方案、「描述各方的角色」(Describe Role of the Parties)，應願意傾聽，分享任何有助於瞭解你觀點和解決方案的事情，保持開放態度，考量各種不同解決方案，每一次只有一位發言，其他的人應專心聆聽，而且使用鼓勵大家傾聽的語言、最後達成協議時簽署「調解協議書」(Mediation Agreement)，要求所有參與者詳讀並簽署調解協議書的正本和影本，並發給大家。

十一、培訓教員：需求評估、課程設計及訓練技巧

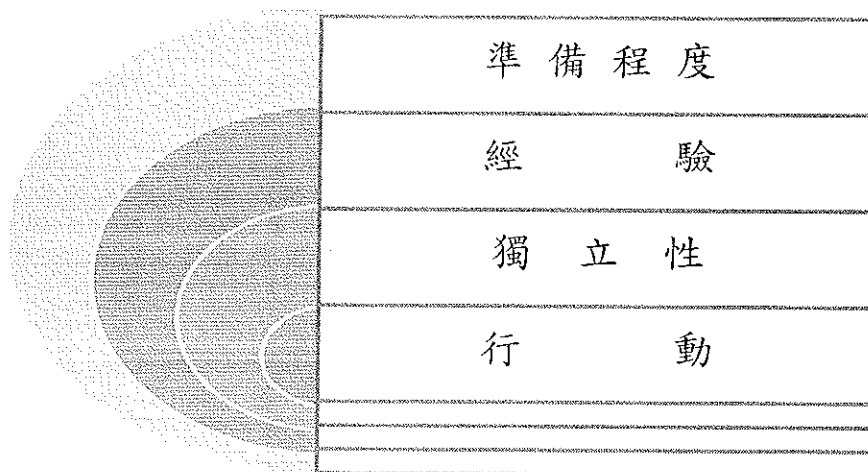
聯邦調解調停署 (Federal Mediation Conciliation Service) 之調解人平均年齡為 50 歲，其中許多調解人是第二，甚至是第三之職涯發展，因此該署之調解人才也具備許多專業知能及經驗技巧，並據此將調解人分為十個領域，並作為未來培訓新任調解人之種籽師資。該署係將調解人專職化，近 8 年來僅有 2 位經考評為不適任而遭到淘汰，其訓練課程針對不同對象及需求，諸如曾具工會經驗者、曾具管理經

驗者，或係訓練其他政府機關調解人，皆採分流、專班辦理，其核心訓練目標為：「經驗傳承」、「實地觀摩」及「師徒訓練」。有關調解人的遴聘和訓練流程，可概分為：招募和資格條件、面試流程、初任調解人之訓練、年度評量（非正式的評量則為每6個月一次），以及持續的專業發展，該署將會持續開設相關課程，所有的調解人都可自由選擇課程，以期充實自我，包括所有的對外訓練課程（最近一年度共辦理約超過2,900場），內容主要以集體協商/權益型協商（Collective Bargaining/Interest-Based Bargaining）、「以權益為基礎的問題解決技術」（Interest Based Problem Solving）、「工會會務人員、幹部的訓練」（Steward-Supervisor Training）、「履行契約」（Contract Administration）、「勞資委員會訓練」（Labor-Management Committee Training），以及「目標關係計畫」（Relationship by Objectives）等為主，亦有現任的調解人參與其中。調解人之主要任務為執行法律賦予之協處權能，並積極協助提供勞資雙方當事人於集體協商所生之僵局、紛爭乃至於爭議的調處，並指導或接受勞資雙方主動尋求勞動事務上之諮詢與服務。

就美方訓練調解人的模式而言，大致可分為四個面向，「調解人養成」，係透過自行招募，招募對象以職業經歷為重，學歷非首先要件，惟鮮少初次就業者擔任調解人，其「調解人身分」係政府受僱者，具公務人員資格，「調解人評量」屬內部僱員考核機制，由教育暨訓練部門與資深調解人共同組成考評小組，以落實定期考核，「調解人訓練」係自訂訓練機制統籌執行，大致可分為養成訓練與在職訓練二大系統，前者攸關得否成為一位專職之調解人，後者則為個人職涯發展及內部年度評量所必須。至於培訓調解人之課程設計，除以「權益型協商」為核心主軸外，所運用的訓練技巧（Training Techniques），尚包括：一對一會談（One-on-one meetings）、講授（Lecture）、閱讀（Readings）、破冰練習（Ice Breakers）、角色扮演（Role Playing）、

小組作業 (Small Group Work)、個人作業 (Individual Work)、腦力激盪 (Brainstorming)、講座運用圖解 (Charting by Trainers)、學員運用圖解 (Charting by Trainees)、共同舉辦會議 (Conference co-sponsorships)、工作坊 (Workshops)、演練勞資組織的委員會 (Boards of Labor-Management organizations)、簡報 (Presentations)、展示 (Demonstration)、討論 (Discussion)、觀察練習/魚缸法 (Fishbowl)、小測驗 (Quizzes)、播放 DVD、線上影片或 CD (Showing DVDs/Internet videos or Playing CD's) 及最終評估表 (Evaluation Form at End) 等。

成人學習原則



十二、企業層級的衝突解決

預防性調解 (Preventive Mediation) 並非爭議處理的機制，它其實是一套幫助勞資雙方建立信任感與溝通能力的一系列方法，預防性調解包括了從契約協商前簡單的權益型問題解決方法的訓練，到創造一個永久性，得以能持續性解決爭議的永久機制，以至於加強型的計畫以針對曾經有高度衝突勞資關係歷史的勞資雙方，或是運用在歷經

一段冗長且艱辛罷工後的組織。因此預防性調解並不意味取代團體協商代表勞資雙方利益之角色。預防性調解可以是一套機制來因應企業在競爭下的市場所帶來的挑戰，以及因此而導致的增加團體協約存續期間之要求，而使團體協約中必須能夠應付更多在存續期中的問題。勞方與資方可以透過權益型問題解決的方法、溝通，主動聆聽，腦力激盪和共識決議的訓練，提供勞資雙方一些關鍵性的利基，以面對一個嶄新的全球化世界，預防性調解在制度上是以「關係發展與訓練計畫」，以及「以權益為基礎的問題解決技術」（Interest Based Problem Solving），為二大核心之主軸。

從預防性調解概念衍生的關係發展與訓練計畫必須具備下列一項或多項元素：在評估的初期，必須針對由調解人所提供的多種計畫，決定何者適當、在「關係建立技巧」的訓練中應該包含諸如以權益為基礎的問題解決技術、溝通、主動聆聽、腦力激盪與共識決議等，目的都是為了要增加該特定個案成功的可能性，以及在個案中透過諮詢服務以便建立一個永久的制度框架，諸如訴怨調解（grievance mediation），或是建立一個全公司範疇內的夥伴關係，就關係發展與訓練計畫本身的實施而言，可能僅包含訓練，亦或是制度性的諮詢或輔導，也可能是以上所有的服務。勞資雙方經由訓練，在調解人輔導的會議下交換並討論彼此的利益，共同發展促進雙方關係之目標，最終則建立自我輔導的機制以幫助雙方達成目標，一個調解人通常會輔導前幾次的會議，其後就要靠勞資雙方自己進行，調解人總是會訓練勞資雙方在習慣上、程序上，以及態度上該如何應對以成功地維持該機制的進行，調解人也會在預防性計畫中建立評估和追蹤的內容，並且當勞資雙方不能維持該計畫進行時，可隨時取得這些資訊，調解人對於同一組織裡的勞資雙方可以提供建議，適時給予不同預防性計畫之解決方案。

但調解人必須衡量下列問題：勞資雙方是否有相對複雜的爭議，並且他們之間的關係很差，而團體協約即將終止？對此調解人可以建議給予「權益型協商」（Interest-Based Bargaining）的訓練、勞資雙方是否已經完成協商，並且面臨的是如何面對組織內每天工作場所中的挑戰，而必須一起共同工作？對此調解人可以建議建立「勞資委員會」（Labor-Management Committee）、勞資雙方是否最近剛經歷罷工，並且面臨重新建立雙方緊張關係的階段？對此調解人可以給予「目標關係計畫」（Relationship by Objective）的建議、勞資雙方的問題是否來自於資方代表與工會幹部間對法律上的權利義務有不同的理解，但又需互相持續溝通以解決問題？對此調解人可以給予有關企業內資方代表以及工會幹部訓練的建議、勞資雙方是否有高度未解決之人際關係衝突，並且較弱勢一方沒有太多機會能即時解決他們的不滿？對此調解人或可提供爭議解決制度設計的建議，以及勞資雙方是否已經承諾建立並維持一個合作的勞動關係，並且現在需要雙方對於策略性計畫皆能有所貢獻？對此調解人得給予有關「變遷中的夥伴」（Partnership in change）關係計畫的建議。

十三、仲裁制度

在美國私部門集體協商制度中，有關之勞資爭議大致可區分為二大類：一是所謂「權利爭議」（rights disputes），主要是涉及團體協約本身之詮釋及適用，另一則是所謂「利益爭議」（interest disputes），也就是在舊的團體協約期滿失效後，對新的團體協約相關條款所引起之爭議。在過去，解決這些爭議之手段是由工會發動罷工（strikes），而雇主則得以鎖廠（lock-outs）來反制，或至法院尋求救濟，但前二種手段往往過於激烈，且無助於嗣後勞資雙方關係之穩定，而後者程序繁複，且過去經常打壓之經驗不容易為工會所接受，故上世紀初

期，開始發展出美國特有之勞動仲裁（labor arbitration）制度來，在團體協約中訂有此類條款，當雙方發生爭議時，先透過基層工會幹部與雇主人事單位處理，如仍無法解決，最後則是由第三方之仲裁人出面協調解決，而工會通常也都會允諾不會罷工，是故仲裁是一種行之有效的，符合成本效益的替代訴訟。

簡而言之，仲裁（Arbitration）是將爭議提交給一個或更多的公正人士作出最終且具有約束力的最終決定，又稱為一個終局確定之結果，該結果係以書面形式呈現，通常對勞資雙方當事人具有約束力，其中仲裁人普遍具備多年的行職業專門知識和經驗，而仲裁的規則和程序則包括橫跨多種行職業和案例類型，這些規則和程序的詳細步驟，目的在紛爭解決過程中，確保所有各方都是受到公平的對待。這些仲裁人都是在勞資雙方當事人合意下，由聯邦調解調停署（Federal Mediation Conciliation Service）、美國仲裁協會（American Arbitration Association）及國家仲裁人學院（National Academy of Arbitrators）中選任出來，通常熟知勞動事務，較易找出勞資雙方都能接受之解決爭議之道。由於聯邦最高法院（Supreme Court）及國家勞動關係委員會（National Labor Relations Board）一般都對仲裁決定持肯定之立場，因此，勞動仲裁已成為解決權利爭議中怨情（grievances）申訴最重要之手段，而對於在利益爭議中可否採用強制仲裁（compulsory arbitration）一事，則是相當引起爭議。

仲裁的概念或可謂目的係指在最後產生一個具有拘束力的最終決定，以協助勞資雙方當事人解決爭議，目的在於取代司法途徑高額的花費（惟仲裁之花費亦遠高於調解）及冗長的程序，再從相關替代性爭議解決（alternative dispute-resolutions）管道觀之，當事人由談判（Negotiation）、調解（Mediation）至仲裁而言，其可控制力是愈來愈低，是故仲裁人類似於私人法官（private judge），聆聽勞資當事人

之陳述、訴怨，並調查證據、聽取證詞等，以釐清案情或判斷事實，惟其基礎是建立在對立的勞資間以契約條款協議使用仲裁制度來解決紛爭。目前美國的仲裁制度係散落在聯邦及各州間，且各自皆對仲裁的運作機制，設置有廣泛地法律框架，最高法院認為法律體現出勞資雙方偏好在契約條款中約定以仲裁制度解決，亦尊重雙方當事人自主使用仲裁解決紛爭，其中勞資當事人任一方很難因不服仲裁判斷的結果再向法院上訴而成功（甚至比法院判決的結果還難提出上訴成功），勞資雙方也因此放棄循司法途徑，另以更便捷、經濟的程序替代之，並把自己手中重要的議題、問題交給專家來處理。

仲裁制度在勞動關係的應用上，以過去大多數的團體協約中來說，皆會協議或約定以仲裁的方式來解決條款適用或解釋之爭議，且仲裁判斷將成為團體協約的一部分，而從勞動法的角度觀察，仲裁制度可說是解決紛爭的最後手段，通常，爭議的處理是先透過訴怨程序而啟動，從非正式的管道逐步地、最終地進入仲裁程序，這是在假若勞資雙方確實無法達成協議的情形下而為之。該國目前有二大勞動仲裁（Labor Arbitration）機關（構），聯邦調解調停署（Federal Mediation Conciliation Service）是其中一大，另一個為美國仲裁協會（American Arbitration Association），該署的仲裁不若其調解服務之機能，其不僱用任何仲裁人，故仲裁人不是僱員，機關與仲裁人亦無簽訂任何契約，仲裁人僅加入其「名單」（roster），或該署保有之列表（約1,200位），勞資雙方當事人可從中選擇，並進行仲裁程序，對仲裁人來說，他將提供具私人與獨立的勞務承包，其契約關係在於付費的勞資雙方，而非該署。

最近一年度該署共受理勞資請求以仲裁解決 13,361 件，並指派仲裁人計 6,020 次，其對於仲裁之職權，主要在於蒐集並掌握勞動仲裁制度之資訊，並受理勞資雙方當事人對仲裁人之申訴，常見者多為

抱怨處理上延宕、費時，因該署認為仲裁判斷應在 60 日內為之，該署如受理當事人之申訴後，將介入案件並展開調查程序，並以仲裁人違反「專業準則」之程度及次數，作為衡量是否處分，及給予何種處分之基準，如仲裁人處理案件違反相關法律規定，將有可能受到三種處分：警告、停職、註銷，警告包括口頭或書面，書面將作成紀錄供未來備考，停職係暫時停止其執行職務，最嚴重者將報請相關委員會評估是否永久停止執行職務，該署強調仲裁人應貫徹與保持公平、公正、公開處理仲裁案件之原則，包括仲裁人對勞資雙方之立場不可偏頗，以符公平、踐行處理案件應遵循之相關程序，以符公正、維持自身名譽，可受各界檢驗，以符公開等。

至於仲裁案件是否須以一個以上之仲裁人共同處理，仍應視個案決定之，諸如勞資雙方之約定或團體協約之規範等，案件可概為區分成二大類，即訴怨仲裁 (Dispute Arbitration)，主要為涉及員工紀律 (Discipline) 或解僱 (Discharge) 等事件，以及利益仲裁 (Interest Arbitration)，利益仲裁的中一種處理方式，係仲裁人權衡、考量如何促進勞資雙贏，而提供所謂「最後提供」(Final offer)，因多為美國職業棒球大聯盟 (Major League Baseball) 之勞資雙方所接受，故又稱為「棒球仲裁」(Baseball Arbitration)，即提供所謂對雙方當事人來說之最佳解決方案，最後有關美國仲裁協會，係一以處理仲裁案件為主之專業民間團體，並就仲裁事務提供相關規範，該署則未制定規範，仲裁人須遵守、注意聯邦及各州之法律，尤其亦須考慮「往例」。

十四、教師集體協商制度

美國各州均設有教育協會或教師聯盟等組織之分支機構，各地方或專業教師聯盟名稱不一，如「教師協會」(Teachers Association)、「教育協會」(Education Association)、「教師工會」(Teachers Union)、「教師聯盟」(Federation of Teachers)等，該國係為分權體制，雖各州均立法保障公立學校受僱者可集會及參加受僱者團體（協會或工會），進而代表受僱者（教師或專業人員）處理有關薪資待遇及工作條件，但對於該組織能否進行集體協商或行使罷工權，各州立法差異頗大，教師組織層級分為全國、州及地方三級制，不過，各州大多僅有單一教師聯盟，地方則情形不一，某些學區或大學可能有數個教師組織，分別代表不同職務教職員，某些學區也可能僅有單一教師組織。

各地教師組織均為自由入會，僅少數地區為強制入會，或向不入會教師收取所謂「公平負擔」(fair-share)費用，以作為工會組織為其爭取權益之服務報酬，各地區或州組織章程不一，且針對兼職人員及薪資較低者另有特別規定，基本上平均年會費為美金500至600元不等，「美國教育協會」(National Education Association)及「美國教師聯盟」(American Federation of Teachers)大部分經費來源為會費，其他資金來源包括募款、辦理研討會等活動收入，以及提供保險、信用卡或其他會員服務收益。

該國教師組織會務人員多係專任，可向學校請求留職停薪，薪資由教師組織負擔，較無會務假及減授課程時數之問題，此外，有關召開政治性會議、年會、及社交活動等多於暑期或週末辦理，教師參加此類活動無需另行請假，許多學區另給予參加專業研習之教師「進修假」(professional days)，另教師投票表決協約時亦給予公假，前述二者均為「帶薪假」。至於「集體協商」(collective bargaining)，主要係爭取教師較佳薪資待遇（如聘約）及教學環境，或要求教育主管機

關立法，提升工會權益，一般來說，教師組織不可透過集體協商方式影響學校職務安排等人事業務，至於，針對公部門教師特別規範之協商範圍，各州對於此類有關事項，有以法律規定或法院判決形成之規範，明定必要協商事項，或得協商事項，亦有禁止協商事項。

對於解決爭議及協調時亦有所謂「訴怨程序」(grievance process)，協商對象可能為雇主（包括學區、學校等教育主管機關），或影響教師權益之企業，大多數州對教師組織進行罷工抗爭有所限制或禁止，目前該國只有不到三分之一的州授與教師與私部門之受僱者同樣享有罷工權，又其中僅有數州以成文法或州最高法院判例支持罷工，因此，罷工權非無所限制，教師工會一旦決定採取罷工手段抗爭，教育主管機關仍可向法院請求核發禁制令，要求教師回到學校授課，一般來說，教師組織與雇主協商未能達成協議時，可借助州政府安排調查委員會或仲裁人介入尋求解決爭議，倘若協商及協調均未能成功，大多數案件會循司法途徑進行訴訟，依據法院判決獲得最終解決。

十五、其他勞資衝突解決技巧

工作場所的爭議有很多種，包括從歧視到人格上的爭議，這些爭議是無法使用集體協商來解決的，歧視的爭議包含雇主或管理者運用某些不當的行為去對待勞工，只因為他的種族、膚色、信仰、年齡、性別、國籍或性傾向等，這些爭議通常無法由工會以提起申訴調解的程序來解決的。因為這些原因，一種名為「動態調適性的爭議解決機制」(Dynamic, Adaptive Dispute Systems)的制度開始發展起來，處理上述各種工作場所中的爭議。該計畫包括了勞資雙方之代表，共同合作去設計與維持一個制度，來解決工作場所中之爭議，其目標是為了處理各式各樣的爭議，特別是無法藉由集體協商來解決的爭議，並

替雙方建立替代性爭議解決途徑的機制，跨越傳統的訴怨程序，解決僱用上可能影響到生產力與工作士氣的爭議，這些爭議可能是在勞工間、也可能是在管理者間，甚或是勞資雙方之間。

該計畫從調解人介入第一線管理者與工會代表間輔導之討論開始，而工會所代表的成員是那些會直接受到任何一個新機制影響的勞工們，勞資雙方本身從一開始便參與建立計畫，設計不同的程序使計畫能夠被有效地執行，並期待能圓滿的解決工作場所的爭議，為了能夠成功，這樣的制度必須要非常有彈性，能接受調整與改變，並有許多途徑能夠使爭議者表達其主張。一個典型的計畫包括共同發展所謂的內部「中立機制」，呈現的形式可能是個人，例如一位「監察員」(Ombudsman)，或是一個委員會，以協調與執行該計畫，並幫助解決工作場所的爭議，調解人輔導爭議雙方之間的內部對話，並且協助他們共同設計一個有彈性的計畫，使爭議的解決有多元之處理方式。一個成功的計畫，其關鍵在於勞資雙方是否有意願去創造一個獨特的、符合他們在工作場所上所需求的機制，任何一個這樣的機制都必須是動態，不斷地發展，隨著需求而改變，並且不得與集體協商權或者是個人權利有所抵觸，甚至是尋求任何法律制度上的補償。

其次是在勞資委員會(Labor-Management Committee)中，調解人與勞資雙方共同建立聯合委員會，其設計是為了將雙方帶進正常的溝通模式，勞資委員會可以從領導級會議擴充到工作場所，並且可以包含工作場所的委員會，建立處理未來尚未成為爭議時的議題。勞資委員會的訓練架構應該包含發展雙方人際關係的技巧：例如有效地計畫、團體問題之解決、腦力激盪、共識的決策，或是與對方及內部成員有效的溝通、認識團體動力、同時接受領袖分享的原則。在訓練計畫中調解人也使用包含權益型協商(Interest-Based Bargaining)的一些原則，另外訓練也必須開發能讓委員會可以運作的技巧，並監督其

工作以及全面的效果。最後，必須強調勞資委員會並非集體協商的替身，勞資委員會的重心在維持勞動關係以及強化企業內部和諧，但是並非設計來處理分配性事項，分配性事項是傳統集體協商所需處理的。

第一線管理者監督人員與勞工每天碰面，第一線管理者和工會基層幹部如果能夠有效地一起工作，是健全和具生產力的勞動關係之基礎，假如勞動關係可從核心改善的話，則即使是規模較大的企業，其勞動關係也可有效促進，只要是在爭議是在尚未產生且可解決的情況下。因此，小組長及監督人員之訓練，主要是提供第一線監督人員和小組長在執行契約、處理訴怨、仲裁程序、和建立合作關係之人際關係角色和責任之基本資訊，此種計畫強調如何建立關係，如何定義領導者之角色，並教導為勞動關係合作之必要溝通技巧。此種訓練也須包含如集體協商過程，勞資雙方執行協約之責任，訴怨發生時如何處理，如果訴怨無法解決時會有什麼後果等內容，並且要加強溝通和共識決策之演練。

嚴重緊張的勞動關係，例如在罷工或鎖廠後，或碰到短期性問題，需要儘快地重建關係，否則將遭遇長期甚至無法修補的勞動關係時。目標關係計畫（Relationship by Objective）的訓練，目的在改善雙方的關係，特別是關係惡化已經持續一段期間時，例如工會代表選舉、第一次集體協商、或罷工後。目標關係計畫的結構是在訓練初期建立一些溝通技巧後，通常是非防禦性的溝通和積極傾聽，以及部份如權益型協商的原則後，勞資雙方確認哪些議題是他們可以合作，哪些議題是對方可單獨做的，以改善勞動關係。勞資雙方在分別的房間中進行這一個過程，一旦這些需求被確認後，然後雙方交換他們的清單，此時調解人需要具備細緻地輔導技巧，以利此一過程得以順利進行，通常不能容許防禦性或故意的問題，雙方僅求澄清其問題。

從這個討論開始，勞資雙方共同確認為改善他們的關係需要追尋各種不同目標，目標也可能被合併，然後將會成立一些小型的委員會，以便對應那些仍然要保留的目標，另外還會成立一個高階的目標關係計畫協調委員會，以被授權來執行與評估所有目標是否成功。每個被同意的目標將會有共同同意的行動、步驟和時間表，在目標關係計畫之後，調解人將會與目標關係計畫協調委員會的成員定期聚會，但通常不會與個別的小組委員會之成員碰面。目標關係計畫要能成功通常要在企業外舉行，因為雙方成員比較不會感受到約束，也比較能專注在議題上，如果他們可以離開家人與工作，包括所需通訊設備，諸如傳真、電話或電子郵件等的束縛時，效果當然較佳。如果勞資雙方承諾願意努力建立並維繫合作關係，他們可將勞動關係合作灌輸於企業之策略性發展上，「變遷中的夥伴」(Partnership in change)是一種針對組織已經承諾願意建立或擴展其勞資合作關係時的計畫。變遷中的夥伴透過工作小組會議探討組織的現有文化，確認組織內的認知，創造未來的遠景、並且設計一套可以有效改變的制度，變遷中的夥伴訓練是針對勞資雙方的領袖，因此必須由勞資雙方領袖來參與整個計畫。

變遷中的夥伴基本上遵守三個原則：改變必須來自積極的管理、人們應該被公平且以正面的態度對待，以及新技巧是面對改變時必須的，另參與者必須分析他們組織的現有文化、政治和技術系統，探索高績效工作場所的成功要素，確認分別和共同的對於組織的感覺，創造共同的遠景、發動一個共同改變的過程，發展必要的技巧以帶來改變的欲望，並且迎向未來。在推動變遷中的夥伴和其他計畫時，調解人通常不會拘泥於一格，反之他們會從各種計畫中，選擇適當的內容以及其他資源，以便符合當事人的全面目標。例如，勞資委員會的建立必須有權益型協商訓練的支持，一個權益型協商的訓練可能會發展出好幾個勞資委員會，以便符合勞資雙方不同目標之需求，

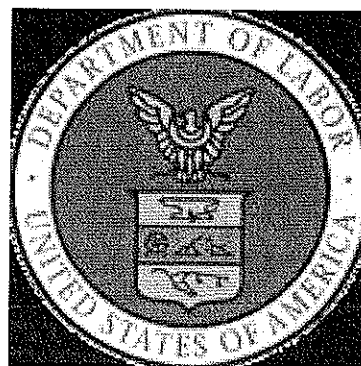
調解人可能在變遷中的夥伴中，首先訓練雙方溝通和傾聽的技巧訓練。

參、參訪單位簡介

一、勞工部 (US DOL)

(一) 機關背景

美國勞工部 (US Department of Labor) 於 1913 年自美國商務及勞工部 (United States Department of Commerce and Labor) 獨立設立，總部位於華盛頓，主管全國主要勞動事務，包括就業服務、職業訓練、工資、工時、福利、勞動條件、勞工安全衛生等，所屬機關主要有國際勞工事務局、勞動統計局、就業與訓練署、職業安全衛生署、工資工時局、勞工補償局、婦女局等。



該部係美國聯邦政府重要部會之一，設部長 1 人，由總統提名，參議院同意後任命，屬內閣級，並置副部長及次長各 1 人，該部共負責多達 180 項勞動法律之執行，影響逾 1,000 萬雇主及 1 億 3,000 萬勞動者，而所規範之事項及重要聯邦勞動立法及行政規則，約有以下數端：工資及工時事項 (公平勞動基準法)、工作場所安全及衛生事項 (職業安全及衛生法)、職業災害補償事項 (碼頭工人、能源受僱者、聯邦政府受僱者及黑肺給付法所保障之煤礦工人)、受僱者給付安全事項 (受僱者退休收入安全法)、勞動關係報告及揭露法所保障之工會及其成員關係事項、保護受僱者測謊事項 (受僱者測謊保護法)、家庭休假事項 (家庭及醫療休假法)、退休軍人優先事項、政府契約、補助及財政援助事項 (各類積極行動方案)、移工及季節農工保護事項、礦廠安全及衛生事項、建築業及交通運輸業之相關事項，以及關廠及大量解僱保護事項 (勞工調適及再訓練預告法)。

(二) 拜會時間：104 年 6 月 11 日 10：00

(三) 會晤對象：工資工時局通訊事務組組長 Michael Kravitz、國際事務局國際關係組副組長 Zhao Li、亞太經合會事務聯絡官員 Chris Watson 及聯絡官員 Pat Butler

(四) 洽談情形

1. 針對如督促雇主給付工資，以減少積欠工資紛爭之作法，依據公平勞動基準法 (Fair Labor Standards Act of 1938) 之強制適用對象包括：年營業額達美金 50 萬元以上的企業、醫院、提供民眾醫療及照護服務的企業、學校及政府等單位，另勞工從事跨州商業 (Interstate Commerce) 工作者，即使雇主非該法強制適用單位，勞工仍有該法之適用。美方該部工資工時局 (Wage and Hour Division) 係主要負責該法暨相關法令規定之最低工資 (Minimum Wage)、病假、家庭照顧假、部分工時、季節性工作及普遍工資 (Prevailing Wages) 等工資工時勞動基準事項之監督。
2. 如雇主違反勞動法令，政府得代表勞工向雇主收回所積欠之工資，並由其尋找並通知所有勞工領回，若 3 年內無人領取，該款項將依法繳庫，為協助勞工確認是否仍存有個人 3 年內未領取之積欠工資，特設立「積欠工資」(Workers Owed Wages) 資訊網站，勞工可於該網站透過雇主名稱蒐尋是否仍有未領取之積欠工資，並提出申請領回。另適用該法之勞工，每週工作時間超過 40 小時者，超過的時間應給付正常時薪 1.5 倍以上的工資，該法原則上對於 16 歲以上勞工並無規定工作時數上限，且未明定在星期六、星期日、國定假日及例假日等期間工作應給付加班費。為提供民眾有關加班費相關規定與資訊，特設立加班費 (Overtime Pay) 資訊網站，提供包括：一般性指導 (General Guidance)、概述 (Fact Sheets)、線上工具 (E-tools)、宣傳海報 (Posters)、行政解釋指導 (Interpretive Guidance)，以及適用法律與規定

(Applicable Laws and Regulations) 等相關資訊，開放一般民眾隨時上網查詢。

3. 此外，依據該法修正通過之「最低工資法(The Fair Minimum Wage Act of 2007)」，已於 98 年 7 月 24 日完成最後第 3 階段之聯邦最低工資調整，調整為時薪美金 7.25 元之後，未再進行最低工資之調整，另各州可依據自治權限，自訂最低工資法律保障非屬聯邦法律適用之勞工。目前除阿拉巴馬州 (State of Alabama)、路易斯安那州 (State of Louisiana)、密西西比州 (State of Mississippi)、南卡羅萊納 (State of South Carolina) 及田納西州 (State of Tennessee) 等 5 州無最低工資立法或規定外，其餘各州均有自訂之最低工資立法或規定。
4. 截至去(103)年 11 月 4 日，該國期中選舉同時辦理之公投案中，通過提高部分州之最低工資後，各州高於聯邦最低工資者有 24 州及華盛頓特區 (Washington DC)，目前以華盛頓州 (State of Washington) 之時薪 9.32 元為最高，未來伊利諾州 (State of Illinois) 之時薪，如經該州議會立法通過提高，則該州之時薪 10 元將為最高。仍有 3 州低於聯邦最低工資，其中以喬治亞州 (State of Georgia) 及懷俄明州 (State of Wyoming) 之時薪 5.15 元為最低，部分州之最低工資的調整將與通貨膨脹及生活成本增加的情形連結，未來此一議題亦將為該國聯邦政府及各州內部持續討論之重要議題。
5. 至於美方國際勞動事務之推展，該部國際事務局 (Bureau of International Labor Affairs) 自 84 年開始和各國政府及國際組織合作，提供部分國家相關協助，其中貿易及勞工事務辦公室 (Office of Trade and Labor Affairs) 目前提供 72 個國家，共計美金約 7,600 萬元經費，透過技術協助改善各國勞工權益、生活狀況及勞動法制。只要有國家表達願意促進該國勞動法令符合國際勞動基準，

並建立有效執法機制，皆可評估透過提供美國勞工聯盟(American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations)之國際勞工團結中心(Solidarity Center)經費，執行勞工權益方案合作協定，協助該國改善勞工組織向外擴張之能力，加強勞工組織代表勞工進行集體協商、爭議處理、參與法律程序，以及與政府、雇主對話之效能。

6. 目前臺美雙方於 80 年即已簽定我方北美事務協調委員會與美方美國在台協會(American Institute in Taiwan)間「臺美勞工業務合作計畫綱領」，我方駐美國代表處首先說明，我國近年與美方各聯邦勞動機關之合作情形及概述我國當前重要勞工議題等供美方參考，並表達我方將持續推動與執行該計畫綱領，進行實質合作；另說明我國加入跨太平洋夥伴協定(Trans-Pacific Partnership)之意願，並概述我國勞動法令符合國際核心勞動基準情形，盼與會者能瞭解我國加入該協定之意願及推動工作。美方表示充分瞭解我國推動加入該協定之努力與決心，建議我國可先行瞭解國內相關勞動法規符合國際勞工組織(International Labour Organization)相關宣言及基準之情形，確實執行與落實相關法令，同時關注國際勞動情勢發展，加強勞動市場的透明度，健全勞動關係制度，並與勞資團體持續交換意見與資訊。
7. 我方多年來均依據該合作綱領所訂內容與美方維持勞動事務聯繫與交流，惟美方表示基於勞動改善之迫切性與資源有限之考量，目前國際合作之優先國家原則上以與該國簽有自由貿易協定之國家或勞動具有改善迫切性等包括越南、中國大陸、哥倫比亞、瓜地馬拉、墨西哥、韓國等為主，對於推動該綱領相關事項，美方評估認為如有具體且具有必要性並可創造共同利益之專案項目，未來仍可再進一步洽談合作內容。美方亦於洽談中多次表示，不反對我國推動與國際勞工組織非政治目的之實務交流或技

術性合作，例如企業社會責任、社會對話、優化工作(Better Work)方案等，同時表示雙方確實可進行技術性的交流，例如針對亞太經合會事務、工時制度、白領外勞、職業訓練、普遍工資標準、勞動統計及其他技術性議題；另表示，將持續針對亞太經合會(Asia-Pacific Economic Cooperation)人力資源發展工作小組(Human Resource Development Working Group)有關方案與我方保持密切聯繫。

二、聯邦調解調停署 (FMCS)

(一) 單位背景

美國勞資爭議調停原由美國勞工部負責，1947 年制訂勞動關係法 (Labor Management Relations Act) 後，聯邦政府依據該法成立聯邦調解調停署 (Federal Mediation and Conciliation Service)，成為處理勞資爭議調解與調停的聯邦獨立機關。該署總部位於華盛頓，署長由美國總統直接任命擔任，全國有 2 個區域辦公室及 70 個以上之各地辦公室。其主要任務在對於全美勞資爭議問題，提供調解與調停的管道與機制，業務包括：推動和諧穩定之勞動關係、運用調解方式、協助勞資雙方預防及減少勞資爭議、推廣團體協商、調解及自願仲裁，作為勞資雙方解決勞資爭議之優先工具、運用多元爭議解決方式，發展與推廣勞資爭議解決藝術與實務提供各方勞資爭議解決服務，以及建構與維持共同參與程序，促進勞動關係、就業安全與工會組織之有效性。



該署設置後取代了原設在勞工部 (US Department of Labor) 下之美國調處署 (US Conciliation Service) 的職能，是一獨立之聯邦機構，其較側重於有關影響州際貿易 (interstate commerce) 活動糾紛之調解，更重要的是，勞資雙方在團體協約屆滿前 30 天，如果希望加以修正或結束，都必須事先通知該署，以便處理可能衍生之相關爭議。該署共僱用約 270 位員工，最近較受人注目由其調處之重大勞資糾紛，包括：100 年全國足球聯盟 (National Football League) 與球員工會間之團體協約談判，以及 101 年全國冰球協會 (National Hockey League) 與球員工會間之鎖廠 (lockout) 勞資爭議等。至於，該署所提供之臨時任務 (ad hoc) 仲裁人，則在美國私部門集體勞動關係之

實際運作中，扮演極為重要之角色，而且在近期提出之受僱者自由選擇法（Employee Free Choice Act）草案中，也希望該署在所謂「第一個團體協約」（first contract）締結之勞資爭議中，能提供調解甚至強制仲裁之服務。

（二）拜會時間：104年6月11日14：30

（三）會晤對象：署長 Allison Beck、副署長 Scot L. Beckenbaugh、資深調解官員兼國際方案主任 Eileen B. Hoffman 及調解官員 David W. Huang

（四）洽談情形

1. 針對檢討推動我方駐美國代表處與美方美國在台協會（American Institute in Taiwan）間簽訂之「臺美勞資爭議調解與替代性解決方案合作計畫協定」，依據該協定，每年可依雙方選擇之時間與地點召開會議檢討協定內容與執行情形，會議首先檢討去（103）年合作方案執行情形，我方提出問卷調查及學員建議供美方參考，美方同意選定曾參與基礎培訓班之學員，且具協商或調解實務經驗者，辦理進階課程，原則上可循去年度合作模式辦理，並參酌學員意見及雙方當前業務需求調整，雙方倘有增刪或改善建議，建議隨時提供他方參處，雙方均認合作協定目前推動情形良好，未來應持續推動辦理相關事宜。
2. 另雙方亦討論本年（104）度10月預定辦理之「簽訂團體協約事業單位勞資雙方參訪研習活動」計畫，並請美方仍就研習內容，包括「勞資代表性、不當勞動行為、職場衝突、協商僵局、履約爭議及怨情等之處理技巧」及「參訪或邀請具集體協商實務之勞資代表進行經驗交流」等予以協助安排，美方建議我方儘早確認辦理日期及需求內容，俾利其進行相關規劃與準備工作。對於未

來相關研習課程之規劃，我方建議得加入預防性調解（Preventive Mediation）之課程，使勞資雙方瞭解透過協商可以避免日後衍生爭議，亦得建立勞資雙方良好之關係，美方則同意於未來「集體協商及勞資爭議協處人員培訓研習活動」進階班開始前，由我方勞動部規劃及講授「複習課程」，並樂意視需求提供相關協助，美方另同意於「複習課程」完成後，規劃辦理進階班課程，分別針對我方及參與學員所提供之議題與個案，以及由美方規劃適合進階班學員演練之議題與個案，分別進行講授與探討。

3. 此外，美方參酌去年我方勞動部及參訓學員相關意見，建議針對權益型協商（Interest-Based Bargaining）技巧如何運用在我國勞資會議或勞資合作事務上，辦理研習活動。課程內容或名稱可包括例如「進階協商與調解技巧（Advanced Negotiation and Mediation Skills and Approaches）」或「強化協商和解決問題（Maximizing Negotiations and Problem-Solving）」等，惟美方強調需先由我方或學員提供議題或個案，始能提供相關課程規劃建議，培訓課程之案例，美方將進行相關案例篩選並適時提供我方參考；美方亦盼我方儘早提供本土近期（101 至 103 年）關於製造業、金融業、航空業、教育事業或其他我方關注產業之實際協商情形或成功案例，或參訓學員實際參與之協商案例，或適合進行演練之本土協商案例等相關資料，供美方納入課程規劃參考。
4. 有關美方如何提供勞資雙方調處服務，一般而言，勞方當事人應於原團體協約屆滿 60 日前通知其雇主，雙方就簽訂新團體協約展開協商，並應於原約屆滿前 30 日通知該署，如雙方當事人無法達成新約之協議，調解人接到通知後，將主動聯繫勞資雙方，瞭解是否需要提供調處服務，且申明該項服務係屬免費，其中聯邦政府及跨州之勞資爭議案件，係由該署主政，州政府如未設有相關調解機構或調處服務時，該州通常會與該署簽訂調處服務契

約，由該署提供調處服務，再由州政府付費，如州政府自身設有調處服務時，則由其調處機制自行處理，惟不論如何，調處重點在於預防爭議之發生及擴大。

5. 我方駐美國代表處表示，我國除積極推動臺美勞動事務合作外，多年來亦已積極推動參與國際經貿事務，近年已與新加坡、紐西蘭等國家簽訂經濟合作協定，同時表達我國推動加入跨太平洋夥伴協定（Trans-Pacific Partnership）之意願，盼未來美方能支持我國加入該協定。美方該署署長表示充分理解我國推動加入該協定之意願與決心，並說明該署目前亦積極與勞工部（US Department of Labor）及貿易代表署（US Office of the United States Trade Representative）洽商貿易協定事務之合作，希望透過該署之參與及相關服務，協助美國及貿易夥伴落實相關自由貿易協定（Free Trade Agreement）中勞動章節之義務。
6. 美方本年度調處勞資雙方成功達成協議之重要案例，係國際碼頭倉儲工人工會（International Longshore and Warehouse Union）與太平洋海事協會（Pacific Maritime Association）之勞資爭議，該署於本年1月5日起依勞資雙方請求介入調解。並於同年2月20日對外公佈，經協助雙方進行密集的協商和調解，以及在美方勞工部部長、商務部（US Department of Commerce）部長與洛杉磯市（City of Los Angeles）市長等協助下，勞資雙方代表已就5年新約內容達成初步協議，解決雙方存在紛歧的問題，各港口碼頭工人將儘速復工，避免貨物運輸停滯影響該國經濟，勞資雙方亦於同日共同發表公開信，感謝該署及勞工部協助促成勞資雙方達成協議。
7. 至於美方如何推動並提供其他政府機關替代性爭議解決之方案、協助及管道，該署係依據行政爭議解決法（Administrative Dispute Resolution of 1996）之規定，得針對聯邦、各州及地方政

府之內部爭議等事項提供相關協助，例如調解爭議、建構有效的爭議管理制度、發展機關間或公私部門間合作協力等替代性爭議解決之工具。目前提供之具體服務包括：爭議調解服務（工作場所及就業相關爭議、行政程序或方案之爭議、諮詢、評估計制度設計）、技能發展和訓練（基礎調解人員訓練、進階調解人員訓練、調解人員的輔導和指導、促進技能發展、客製化的替代性爭議解決訓練）、促進協商服務（小團體或大團體之方案決策、協商規則制定、機關的合作與協力、公共政策對話），以及工作場所一般服務（促進對話、衝突輔導和指導）等。

三、國家調解委員會 (NMB)

(一) 機關背景

美國國會通過「鐵路勞工法」(Railway Labor Act of 1926)，並於嗣後修訂該法相關規定，國家調解委員會 (National Mediation Board) 即是依據修訂內容成立之聯邦獨立機關，該法是美國現代集體勞動關係法制之先河，比國家勞動關係法 (National Labor Relations Act of 1935) 還要早 9 年制定，雖僅適用於鐵路及航空二業，但仍具相當之重要性。



該委員會總部位於華盛頓，其主要任務係扮演促進全國鐵路及航空兩大運輸事業勞動關係和諧之角色，依照該法之規定，美國特別針對該二行業設立機關，專責處理及預防該二行業勞資爭議，其關鍵在於，由於美國幅員廣闊，經濟發展如需維持，貨物之流通當為關鍵，而航空及鐵路運輸，即扮演運輸中重中之重角色。該委員會所進行之相關程序，主要係希望達到：迅速有效的解決新團體協約或修訂團體協約之勞資爭議、經由調查解決自主工會之代表權歸屬爭議，以及迅速有效的解決現有團體協約之內容解釋與適用爭議等目標。

根據該法之規定，協商所產生之爭議共有兩種：重大爭議 (major disputes) 是指影響薪資報酬、工作規則或勞動條件之爭端；至於細微爭議 (minor disputes) 則是指基於對勞動契約之詮釋或適用所引起之怨情等。一般而言，重大爭議是透過 3 人組成之調解委員會 (Board of Mediation) 來進行調解，如果無法達成調解，則由雙方自願送交由 3 人或 6 人組成之仲裁委員會 (Arbitration Board)，而仲裁之結果則是由聯邦地方法院來負責執行。

在無法達成仲裁而有影響跨州商業活動之虞時，則國家調解委員會即應通知美國總統，而由其組成一總統緊急委員會（Presidential Emergency Board）來加以調查，並在 30 天內向總統提出一項事實發現報告，在此一報告提出後，雙方即應保持現狀 30 天，但如仍無法達成協議，則勞資雙方即可進行罷工或採取任何單方作為，但此時總統尚得請求國會制定緊急立法（emergence legislation），而國會亦得主動要求雙方當事人接受強制而有拘束力之仲裁。

至於涉及細微爭議之處理程式則較簡化，該法僅規定勞資雙方應設法在所在地召開協調會議（conferences）加以解決，如果無法奏效的話，則是移送至根據協定所設立之調整委員會（boards of adjustment）來處理，而此類委員會所做之決定應具終局性，但該法並未對執行事項加以規定。嗣後，在國會進一步修正該法時，特別設置一國家鐵路調整委員會（National Railroad Adjustment Board）來專門處理這類怨情，而且還規定應交由聯邦地方法院來執行該委員會之決定。

（二）拜會時間：104 年 6 月 4 日 10：30

（三）會晤對象：副幕僚長 Michael F. Kelliher、資深調解官員 Denise G. Hedges、調解官員 Jane Allen 及調解官員 Patricia Sims

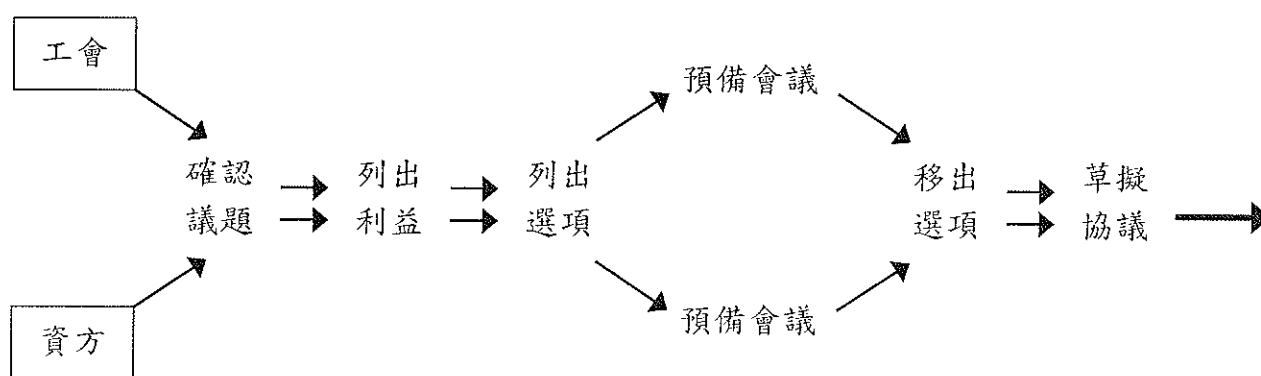
（四）洽談情形

1. 美方首先簡介其組織架構及人員職掌，以及 19 世紀下半葉起，鐵路、農業及鋼鐵勞工的罷工行為，對該國經濟造成非常重大之影響，始有相關立法及該委員會之設置，有關涉及調解事務部分，係由 3 位資深調解人及 9 位調解人，共 12 位組成，資深調解人之主要職責為指導並設計訓練方案，另所有調解人所調處的

案例、經驗，將彙集作為未來改進調解程序之參考標準，就如同其他類似之「替代性爭議解決」(alternative dispute-resolutions)之相關作法。另提及在鐵路勞工法之規範下，勞資雙方當事人一旦無法經由談判達成協議，則其調解程序係強制性，對此，調解人的「公正性」(impartial)至關重要，但與所謂之「中立性」(neutral)屬截然不同，因為調解人須在整個調解程序中，權衡考量「公共利益」(public interest)。

2. 在有關鐵路業與航空業之調解服務方面，主要是針對該產業中集體協商內容中包括薪資給付、勞動條件以及工作規範等，進行勞資雙方間之磋商，在此過程中，為避免協商破裂而升高勞資雙方之對立，進而引發國內運輸癱瘓、產業活力下降，調解人皆勉力為勞資爭議尋找可行解決方案，所採行的調處技術包括「傳統調解方法」(Traditional Mediation)、「以權益為基礎的問題解決技術」(Interest Based Problem Solving)，或者是「簡化勞資衝突」(Facilitation of Labor Dispute)等作法，來維繫勞資雙方協商，並達成共識。據其統計，所介入調解之勞資爭議案件，其中約有97%之比率，能在不影響大眾運輸交通與公共服務的前提下，獲得圓滿解決，此外自70年代以後，只有不到1%的勞資爭議案件未能在調解人的調處下達成共識，而協商破裂。

權益型協商程序



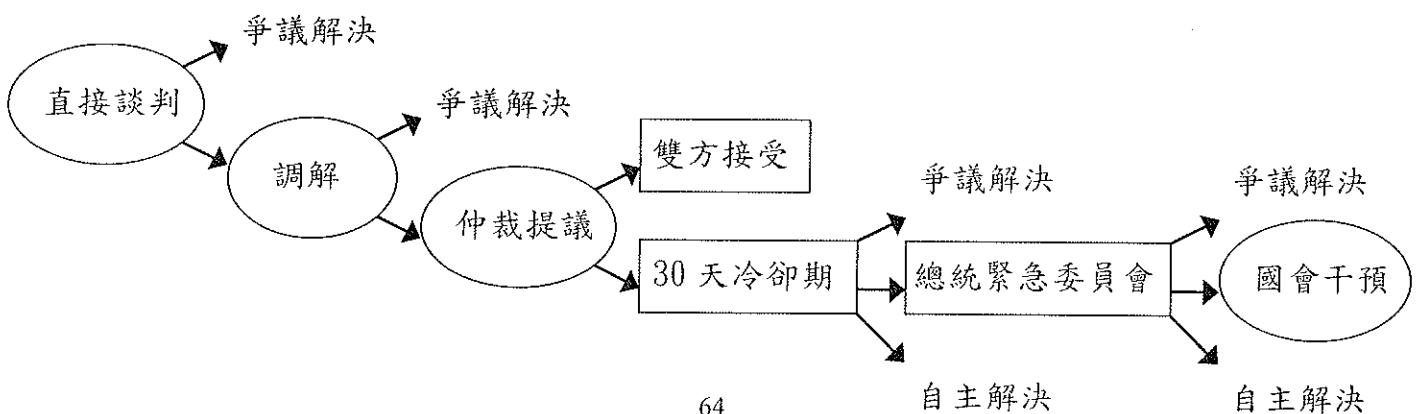
www.nmb.gov

3. 該委員會之調解人資格，必須來自於「航空業」(airline industries)或「鐵路業」(railroad industries)，以便能於該二產業發生爭議時，將其具備之相關背景專業知能，運用於調處勞資雙方，也因此調解人的調處案例皆來自於前揭之空中與鐵路，並熟悉結合各種類型的調解標準程序，以及其他「替代性爭議解決」技術，於全國所提供的服務至少 570 個鐵路公司和超過 80 個航空公司，就調解人的經驗而言，除該委員會之調處年資外，加計其他處理勞動關係年資，至少在 30 年以上。
4. 法院亦給與該委員會相當大的自由度，可決定如何適當協處爭議案件，包括排除團結權之限制、快速解決契約爭議、服務範圍涵蓋鐵路及航空業及簽訂協約的受僱服務人員，法院認為「調解，就是在不違背現有任何法律規定之下，專為解決所可能造成罷工之爭議，並且採取以公平地立場弭平紛爭」(that can fairly be said to be designed to settle a dispute without a strike and does not independently offend other laws)，而調解人必須善用許多人際關係及技巧，例如幽默感 (humor) 或敏銳的觀察力，另該委員會受理之仲裁案件中，訴怨類型之仲裁佔整體案件之 99%，而受理之調解案件中，整年度的案件量僅為聯邦調解調停署 (Federal Mediation and Conciliation Service) 1 週的案件量。
5. 至於調解人所扮演之角色，包括：保護公共利益、確保調解程序聚焦於爭議之議題，並能朝向達成協議、具「保密性」(Confidentiality)及「公正性」，調解人具有決定會議時間(meeting timing)，包括何時及多久舉行、會議地點 (meeting location) 與會議議程 (meeting agenda)，另勞資雙方扮演之角色則為：盡一切努力確保及維護協議之執行 (Exert every reasonable effort to make and maintain agreements)、具決策權能者參加會議 (Bring decision-makers to the table)、教育自己的團隊成員 (Educate your

team members)、減少並優先考慮自身的開放性議題 (Reduce and prioritize your open issues)、管理團隊、組成及期望 (Manage team, constituent and expectations)、管理資訊傳播 (Manage information dissemination)、按時召開預備會議將更富有效率 (Be on time and use caucuses productively)、適當接受調解人的建議 (Take suggestions from the mediator), 以及共同維護程序的正當性 (Protect integrity of the process), 調解如有媒體或第三者介入會使紛爭變得更難解決, 該委員會強到應以公平、全面的權益型協商模式 (Interest-Based Bargaining) 作為協助勞資雙方當事人解決爭議的主要工具。

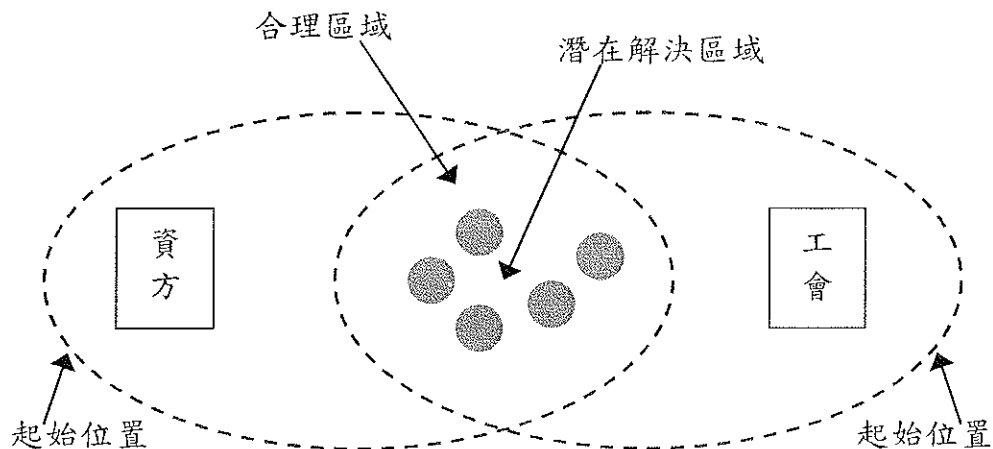
- 根據該委員會所發展出來協助勞資雙方當事人弭平重大爭議的談判程序 (Negotiations Process), 其第一步是「直接談判」(Direct Negotiation), 如無法解決時, 將進入第二步「調解」(Mediation), 仍無法解決時, 將進入第三步「仲裁提議」(Proffer of Arbitration), 此時勞資雙方可針對任何之議題提請仲裁, 勞資雙方如果接受此一處理程序, 則紛爭解決, 如有不接受, 則進入 30 日冷卻期 (Decline-30 days cooling off), 冷卻期過後, 雙方當事人仍可選擇仲裁、自主解決 (Self help) 或是透過組成總統緊急委員會加以處理等, 如還是無法解決時, 國會將可進行干預 (Congressional Intervention), 進行最終處理。

重大爭議談判程序



7. 其調解人促進勞資雙方協商之技術，其名稱為「問題解決基礎」(Foundations of Problem-Solving)，又可稱為「以建議為基礎進而解決爭議的談判」(Reaching Resolution in Proposal-based Negotiations)：即協助勞資雙方進入「合理區域」(Zone of Reasonableness)，其理論為協商甫開始時，勞資雙方係位於各自區域之邊緣，透過調解人之調解，雙方的立場可趨向「潛在解決區域」(Potential Resolutions)移動(逐漸縮小彼此距離，議題聚焦共同利益)，該區域即包含合理區域，因此，調解人之目標在於促進勞資雙方獲致共識、達成協議，其替代性爭議解決之主要原則為：「促進問題解決訓練及服務」(Facilitated Problem-solving Training and Services)、「訴怨調解訓練及服務」(Grievance Mediation Training and Services)、「便捷」(Facilitation)、「特殊議題」(Special Topics)、「線上爭議解決」(On-Line Dispute Resolution)，以及「方案係採自願且免費」(Program are voluntary and free)。

「問題解決基礎」—以建議為基礎進而解決爭議的談判



8. 另美方近來亦持續強化發展網路爭議處理科技，提供包括線上爭議解決 (Online Dispute Resolution) 技術，聲明該項服務係自願

性 (Voluntary)，勞資雙方無須付費，惟仍需具備簡單之電腦操作技能，諸如線上腦力激盪工具 (On-line Brainstorming Tools)、知識歷史 (Knowledge Story)，提供可隨時隨地進行查閱、研究之資料庫、以網路為基礎的視訊會議 (Web-Based Video Conference)，可供調解人及勞資雙方於各地召開會議、尚有融合利益 (Interest)、議題 (Issue)、意見 (Option) 及立場 (Clarification) 之「思維導圖」 (Mindmapping)，協助勞資雙方於面對面 (face-to-face) 會議時使用，以及線上學習之閱覽室 (Lyceum)，提供民眾隨時查閱相關訓練、資訊、協助，以及相關動態，並強調前揭服務沒有任何限制性。

四、國家勞動關係委員會（NLRB）

（一）機關背景

美國國家勞動關係委員會（National Labor Relations Board）成立於1935年，為經國會立法而成立之聯邦獨立機關，負責全國之勞動關係事務（聯邦政府僱員除外），總部位於華盛頓，由5位委員及1位總檢察長（General Counsel）組成。該



委員會於各區域設置辦公室，對工會之代表權的確認事務以及處理不當勞動行為之事務，有初步決定之權限。其在不當勞動行為之事務方面，扮演國家介入勞資間爭議與保護者之角色，而在協商代表權之法定確認事務上，有提供勞工以民主方式選出其惟一代表之服務者角色。該委員會主要任務包括：舉辦並監督工會選舉（Conduct Elections）、調查不當勞動行為案件（Investigate Unfair Labor Practices Charges）、促成勞資爭議解決（Facilitate Settlement），以及不當勞動行為裁決決定（Unfair Labor Practices Decide Cases）。

該委員會是根據1935年國家勞動關係法（National Labor Relations Act of 1935）及嗣後修正案所設置，它共有兩個最重要部門：由5位委員所組成之委員會，以及1位總檢察長，兩者是互相獨立。前者主掌司法機能，由總統提名，經參議院同意後出任，任期為5年。後者負責調查及訴追之機能，也是由總統提名，經參議院同意後出任，任期為4年。

此外，地區辦公室（regional offices）是國家勞動關係委員會之第一線處理不當勞動行為申訴之機關，目前該委員會共有34個此類機關，分布在美國各主要城市，由地區辦公室主任（directors）綜理

相關事務，在其下又轄有田野幹員（field agents），專司不當勞動行為申訴之初步調查工作，並決定該指控是否能夠符合成立要件之業務，此一機能極具重要性，因為其調查結果經常會被地區辦公室主任、總檢察長及國家勞動關係委員會作為裁決之基礎。

其另一個主要業務為指導選舉工作，該委員會藉由指導勞工秘密投票方式，讓勞工決定是否由工會及哪個工會出面，代表會員與雇主協商，旨在保障勞工團結權與協商權，及必要時之相對節制權，除航空業、鐵路業、農業及政府機構外、該法均適用於其他任何行業之雇主與勞工，以促進企業內勞動關係之和諧。

最後與不當勞動行為之處理息息相關者，即是所謂的行政法官（administrative law judges），他們是獨立於總檢察長及國家勞動關係委員會以外作業。如果總檢察長決定訴追不當勞動行為之申訴，則這類案件通常均先由行政法官來作初步之聽審。這些法官之機能有些類似聯邦地方法院之法官，他們是終身職。在不當勞動行為裁決程序時，國家勞動委員會之田野幹員是扮演訴追者之角色，至於被控觸犯這類行為之工會或雇主，則是由本身所聘請之法律顧問代為答辯，行政法官則是負責聽審並作出裁決，而對此一裁決不服，則可上訴至委員會本身。

（二）拜會時間：104 年 6 月 4 日 13：30

（三）會晤人員：委員 Lauren McFerran、委員 Harry I. Johnson, III、主任秘書 Gary Shinnars、副助理總檢察長 Joseph J. Baniszewski 及副助理總檢察長 Rick Wainstein

（四）洽談情形：

1. 針對我方駐美國代表處與美方美國在台協會（American Institute

in Taiwan) 間擬簽訂之「臺美勞動關係法律與程序合作計畫瞭解備忘錄」草案，我方駐美國代表處首先說明與美方勞工部 (US Department of Labor) 及聯邦調解調停署 (Federal Mediation and Conciliation Service) 之合作協定內容概要、近年雙方勞動事務良好合作關係、我國勞動三法及不當勞動行為裁決制度概況以及推動簽訂該備忘錄之構想等，美方瞭解為積極推動兩國勞動關係事務之合作與交流，應簽訂瞭解備忘錄，以強化在勞動關係議題上之法律與程序實質合作，爰同意我方所提未涉及法律拘束性之文字修正，如美方文字用語之調整對備忘錄實質內容並無影響，當可同意由我方駐美國代表處進行後續處理，美方非常樂意協助推動臺美雙方不當勞動行為裁決制度之合作，並盼雙方能儘早簽署本備忘錄。

2. 以及我方擬邀請美方官員訪華參加本 (104) 年度 10 至 11 月間舉辦之「集體勞動關係與裁決機制研習活動」計畫，該計畫預期將就「誠信協商認定」、「不當勞動行為類型、裁決決定之救濟命令及執行情形」等進行研討，以及辦理「臺美不當勞動行為裁決制度交流座談會」，就裁決程序及實務認定之議題進行討論及分享。美方則同意我方規劃方向，並表達辦理時間及地點均可配合我方需求與規劃，同時並盼我方儘早提供邀訪日期、行程、議程及其他相關需求等，俾利美方召集相關同仁研議議題內容、選派適當官員及提早安排相關事宜。對於 101 年度受我方勞動部邀請訪華參與「不當勞動行為裁決制度研討活動」計畫期間，我方所提供之安排及熱情接待表示感謝，並敬佩我國行政部門積極推動不當勞動行為裁決制度之熱誠與專業。
3. 另討論勞資協商代表之認定程序，美方已於去 (103) 年 12 月 12 日公布，修正通過「代表權案件現代化處理程序」(Modernize Representation Case Procedures) 相關規則，簡化解決代表權爭議

的程序，同時減少不必要的訴訟和延遲，使相關程序更加透明和統一，具體內容包括：提供以電子方式提交和傳輸選序申訴案件及其他文件、確保勞工、雇主及工會能及時接收所需資訊，以利瞭解和參與代表權案件過程、消除或減少不必要的訴訟、重複和延誤、採用最佳案例和跨區域的統一程序、要求其他聯絡資訊被列入投票人名單，並使雇主能夠獲得相關資訊，藉由同意選舉之他方使用現代科技與投票人溝通，以促進公平及自由交換意見，以及允許雙方合併所有向美方該委員會提出的選舉相關申訴，成為單一的上訴程序。前揭修正已於本年 4 月 14 日起實施，並向各地區辦公室主任及相關官員發布指導備忘錄（Guidance Memorandum on Representation Case Procedures Changes Effective），說明新的代表權案件如何進行申訴、聽證、選舉及認證，以協助執法人員更有效的執行新規定。

4. 有關強化國家勞動關係法規範之「受僱者自由選擇法」(Employee Free Choice Act) 及「秘密投票保護法」(Secret Ballot Protection Act) 草案部分，根據此二草案，勞工將得以授權同意卡 (authorization cards) 之方式取代工會選舉，並經由秘密投票來決定工會是否為其代表，且如雇主及工會在協商第一個團體協約，而未能在 90 日內達成協議時，任何一方即可向該署申請調解，而在經過 30 日之調解仍無法達成協議後，即可交由仲裁，而此一仲裁結果將對勞資雙方均有法律拘束力，且期間長達 2 年，期滿後雙方亦得合意加以延長，並強化國家勞動關係法之罰則，允許該委員會向法院申請禁令，禁止雇主在籌組及協商第一個團體協約時，對受僱者及工會採取不利之作為，另增加積欠工資之數額達 3 倍之多，以及裁罰雇主每次故意違反美金 2 萬元之民事罰金 (civil penalties)，惟前揭草案之推動，仍有其困難，因該國其他經濟問題嚴重，工會問題與失業問題相較，並非當前政

府之施政重點，而國會現在所關心者為健康保險制度之改革問題，另本草案違反不參加工會者受聯邦憲法所保障之消極團結權，其合憲性（constitutionality）倍受爭議，目前亦有提出僅需修正國家勞動關係法之部分條文，並加強監督及執行機能，應即可達到該草案所欲達到之效果。

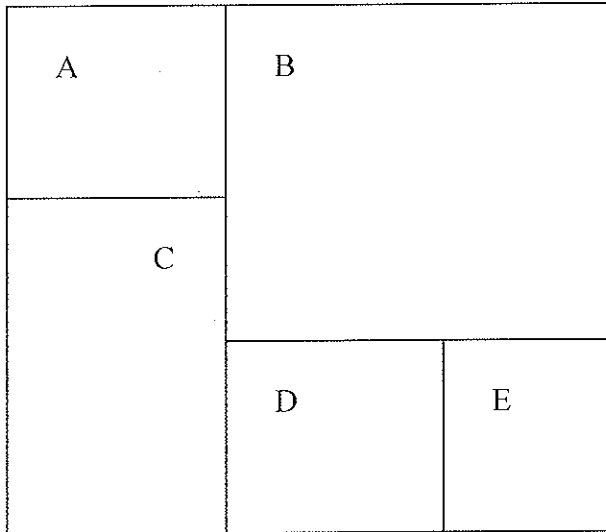
5. 再就調處事項進行討論，美方說明華盛頓特區的首席行政法官、舊金山、亞特蘭大和紐約的副首席法官可指派審判法官以外的法官擔任調解協商工作，調解法官需主持會議與協調談判，將協商進度回報給首席或副首席法官，評估可能調解協議之可行性，建議繼續或終止談判，調解法官可能會要求律師或各方代表出席調解會議，而且擁有完整調解授權之代表應在場或以電話形式參與會議，在首席或副首席法官的指示下，並與調解法官討論後，得結束調解法官之工作，期間任何由調解法官所主持之協商決定皆應徵得委員會之同意。雖然規定調解法官不能是審判法官，但若沒有異議反對，調解法官有可能被指派審理該案件，其中調解談判不應過度延遲聽證會的舉行，且各方與調解法官的討論一律保密，調解法官亦不得與審判法官討論案件，委員會也無權取得任何調解法官所受理之證據文件，另調解過程揭露的文件不得使用於訴訟，除非是自願提交或依據傳票而獲得。
6. 為鼓勵案件透過調解協商獲致解決，該委員會與該署訂約合作，並提供調解人，協助參與委員會替代性爭議解決（alternative dispute-resolutions）方案之代表角色，並提供中立之調解人，協助調解委員會待決的不當勞動行為案件。約有 60% 的案件，由於調解人之協助而達成協議。委員會也會通過各個案件之協議。至今，委員會主要仰賴行政法官擔任調解人。考量到其他聯邦機關和聯邦法院有許多成功的先例，再加上委員會在審判法庭成功的調解法官機制，委員會最終決定建構永久、完整之替代性爭議解

決方案，該方案是自願參與，且當事人可隨時退出，不需繳費，透過富經驗之調解人來協助全程保密的調解會議，尋求符合各方利益的解決方案，依照當事人之意願決定會議形式，不論是面對面、電話或視訊會議等，案件處理通常不超過 30 日，且亦不可超過 60 日，該制度係與該署合作，以獲得處理紛爭之新資源，並由其具經驗之調解人提供各方調解服務，更能突顯其中立性。

7. 如勞工希望組成工會、解散既存工會，或者要與雇主進行集體協商，就必須向各地區辦公室申請舉行工會投票選舉，該選舉的發動必須由至少 30% 勞工同意才算有效，待投票通過後，就可以成立工會、解散工會，或者取得集體協商權，如勞工或者工會認為遭受雇主不當勞動行為的對待，地方人員會向勞資雙方當事人進行證據 (evidences) 之蒐集、證詞 (affidavits) 之記錄、或詢問案關人等 (witness) 以釐清事實，在調查完畢後，再呈請各地區辦公室主任 (Regional Director) 認定，許多案件在提出控訴後，由勞資雙方達成和解，或者由申請人撤回，有些則由地區辦公室駁回，但有些較具爭議性的案件，則送交委員會認定。依據美方統計，該委員會自成立以來，已處理約 90 萬件不當勞動行為之控訴，並舉行了 36 萬餘次之無記名投票選舉，平均每年受理案件數達 4 萬餘件，其中包括 1 萬多件之代理請願案。為穩定勞動關係，委員會普遍希望雙方達成共識並進而和解，故有將近 90 % 的案件在調查過程中即促成雙方達成和解，主要係地區辦公室在調查過程中發現相關事證，其主任可詢問申請人是否有和解之意願，如申請人同意，則由地方人員提出非正式解決之方案 (Informal Settlement)，並擬具和解協議書，經由申請人、相對人以及在地區辦公室的同意下，達成和解，然而如和解方案僅由申請人與相對人兩造擬定，則地區辦公室仍可介入審查，避免兩造間因私人利益而侵害不當勞動行為制度所欲保障之公益。

「工會組織」—勞工於事業單位內發起實務

事業單位



A 至 E 為部門

勞工支持工會程度：

等級 1：強烈支持

等級 2：傾向支持

等級 3：猶疑不定

等級 4：反對工會

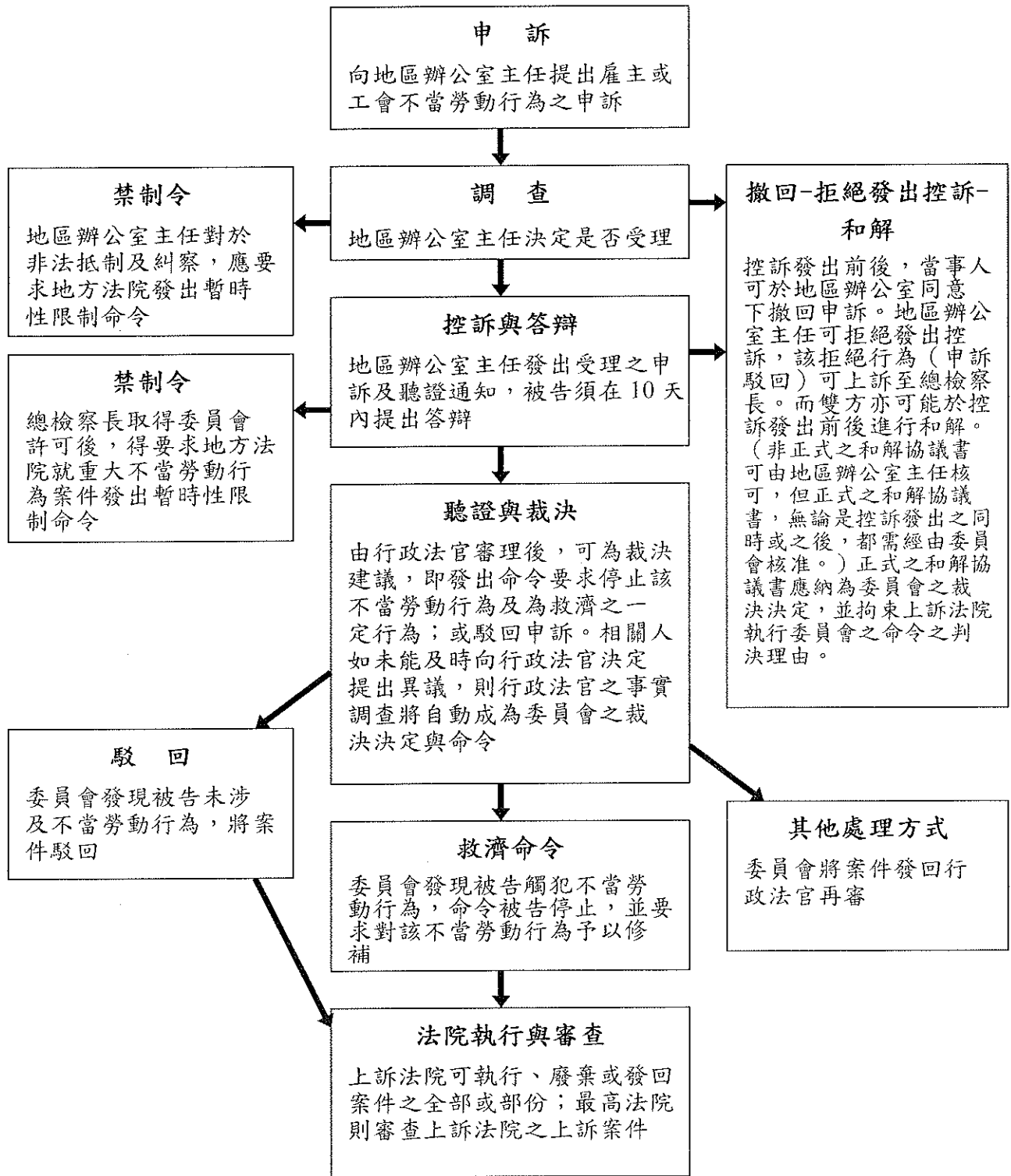
*法規以 30% 勞工支持為發起門檻，實務上多以 65% 勞工支持為發起基礎。另將事業單位內各部門之勞工分為 1 至 4 個等級，透過鼓勵、提升意願，爭取第 3 等級之支持為目標。

8. 美方在處理不當勞動行為案件時，其程序主要包括受理、調查、審理、作成決定或建議等，過程有時可能須耗費 1 至 2 年，為避免勞工在調查、審理期間遭到解僱等不利益對待，該委員會總檢察長得依據相關標準及分項檢視後，認將有發生無法恢復之損害時，得向法院申請暫時性之禁制令，另行政法官可邀集總檢察長及工會或雇主（通常聘任律師代理出席）召開聽證會，並作出裁判，當事人如不服可再上訴到委員會，一個上訴庭通常由 3 位委員所組成，一年平均處理 600 個案件，每位委員下聘任 10 至 15 名律師協助處理。該委員會每年約受理 2 至 3 萬件不等之控訴案件，其中大多數之案件可於地區辦公室獲致解決，因如上開所述，勞資雙方如有和解之意願時，地方人員即會協助促成，則該案件將不須曠日費時地進行後續調查程序，使案件獲致加速處理，除發揮減輕委員會整體處理案件之負荷外，尚可增進勞資雙方之共同利益，亦是美方極力推動之處理模式，惟若無法促成和解，雙方當事人應遞交書狀、證據，或請證人、鑑定人到場陳述

意見，並做言詞辯論，委員會將針對所蒐集證據以及雙方陳述意見與補充書狀，作成不當勞動行為之決定，且法院得依據該決定作成判決，並要求當事人間遵守判決命令，法院此一強制命令（Enforce Orders）尚可要求當事人為一定行為或不行為。

9. 最後亦論及雙方為重要貿易夥伴，確實有必要加強勞動事務的合作，我方駐美國代表處表示，我國多年來積極推動參與國際經貿事務，近年已與新加坡、紐西蘭等國家簽訂經濟合作協定，並盼未來美方能支持我國加入跨太平洋夥伴協定（Trans-Pacific Partnership），美方該員會主任秘書表示該協定之勞動章節可能涉及結社自由權及集體協商權等議題，對參與協定之成員國勞動關係制度影響重大，雖均為該委員會主管之業務，惟協定勞動議題之主政機關為勞工部（US Department of Labor）及貿易代表署（US Office of the United States Trade Representative），除充分理解我國推動加入該協定之意願與決心外，並建議我國能即時參考相關國際勞動基準同步檢視勞動法令，並樂意將我國保護勞工團結權之情形於適當場合提供美方相關單位參考。

不當勞動行為處理程序



五、公平就業機會委員會 (EEOC)

(一) 機關背景

美國公平就業機會委員會 (Equal Employment Opportunity Commission) 成立於 1965 年，為獨立聯邦執法機構 (independent federal agency)，執行所有聯邦政府的公平就業機會法律，包括下列反對歧視事項：禁止因種族 (race)、膚色 (color)、宗教信仰



(religion)、性別 (sex) 或原始國籍 (national origin) 而歧視、保護年齡 40 歲或 40 歲以上之個人不因年齡受到就業歧視、禁止在就業上歧視符合工作要求的身心障礙人士，以及蓄意進行就業歧視應予以金錢賠償，該委員會另負責監督和協調所有聯邦政府的公平就業機會的規定、措施和政策，並可對受到種族、膚色、宗教、性別、年齡 (age)、身心障礙 (Disabilities) 的歧視案件進行調查和裁決。

該委員會係根據民權法第 7 章 (Title VII of the Civil Rights Act of 1964) 所創設，是美國負責執行規範就業歧視事項相關聯邦立法最重要機構之一，專門處理有關這類事件之申訴、調解及訴訟事宜，負責剷除在招募、僱用、晉升、解僱、薪資福利、測驗、訓練及其他有關之就業條件上，任何基於種族、膚色、宗教信仰、性別、原始國籍、身心障礙、年齡及基因資訊 (genetic information) 等因素所產生之歧視情形。

該委員會是由 5 位經總統提名，而由參議院同意後任命之委員所組成，也等同閣員級，其任期是採間隔式之 5 年制 (staggered terms)，並由總統任命 1 位主席與副主席，而由主席指揮 1 位秘書長負責綜理全委員會之行政事務，嗣後，國會在 1972 年對 1964 年民權法第 7 章

加以修正時，又特別為該委員會增設一法律總顧問室，以負責該委員會之訴訟事宜。法律總顧問也是由總統提名，經參議院同意後任命，也等同閣員級，任期為 4 年。

除設在首都華盛頓特區之總部外，該委員會在全美 15 個大地區及重要州內，也分設 53 個各種地區辦公室，俾便與各州及地方政府本身所設置之公平就業機構（94 個），以及保留地（reservation lands）附近所設置之公平就業權益辦公室（60 個）共同合作，來剷除各種不同類型之就業歧視，目前，該委員會約有 2,350 位員工，其中有 100 多位是負責訴訟之專業律師，其本（104）年度之預算，則為美金 3 億 6,450 萬元，至於每年所處理之正式控訴案件，在過去兩年平均為近 10 萬件，其中尤以工作場所性騷擾及有關年齡、宗教及所謂「報復」（retaliation）之爭議增長更為快速。

一般而言，該委員會之重要職責，是負責對幾項重要禁止就業歧視之聯邦法律加以執行，其中較重要者計有：同酬法（Equal Pay Act of 1963）、民權法第 7 章（包括公平就業機會法、懷孕歧視法）、就業年齡歧視法（Age Discrimination in Employment Act of 1967）、復健法第 501 條、美國身心障礙人士法第 1 及第 5 章（Title I and V of the Americans with Disabilities Act of 1990）及禁止基因資訊歧視法第 2 章（Title II of the Genetic Information Non-Discrimination Act of 2008）等。

通常都是以發現事實或其他較非正式之程序，諸如協商、和解及勸服等手段，來排解當事人間有關就業歧視之紛爭，若透過這些程序仍無法加以解決，則委員會可主動為被害人提起就業歧視訴訟，或允許其在獲得該會同意後，取得所謂「有權提起訴訟信函」（right-to-sue letter），而向聯邦地方法院提起這類訴訟，至於在涉及聯邦政府及各州或地方政府之就業歧視案件，則另依特別之程序來加以處理。

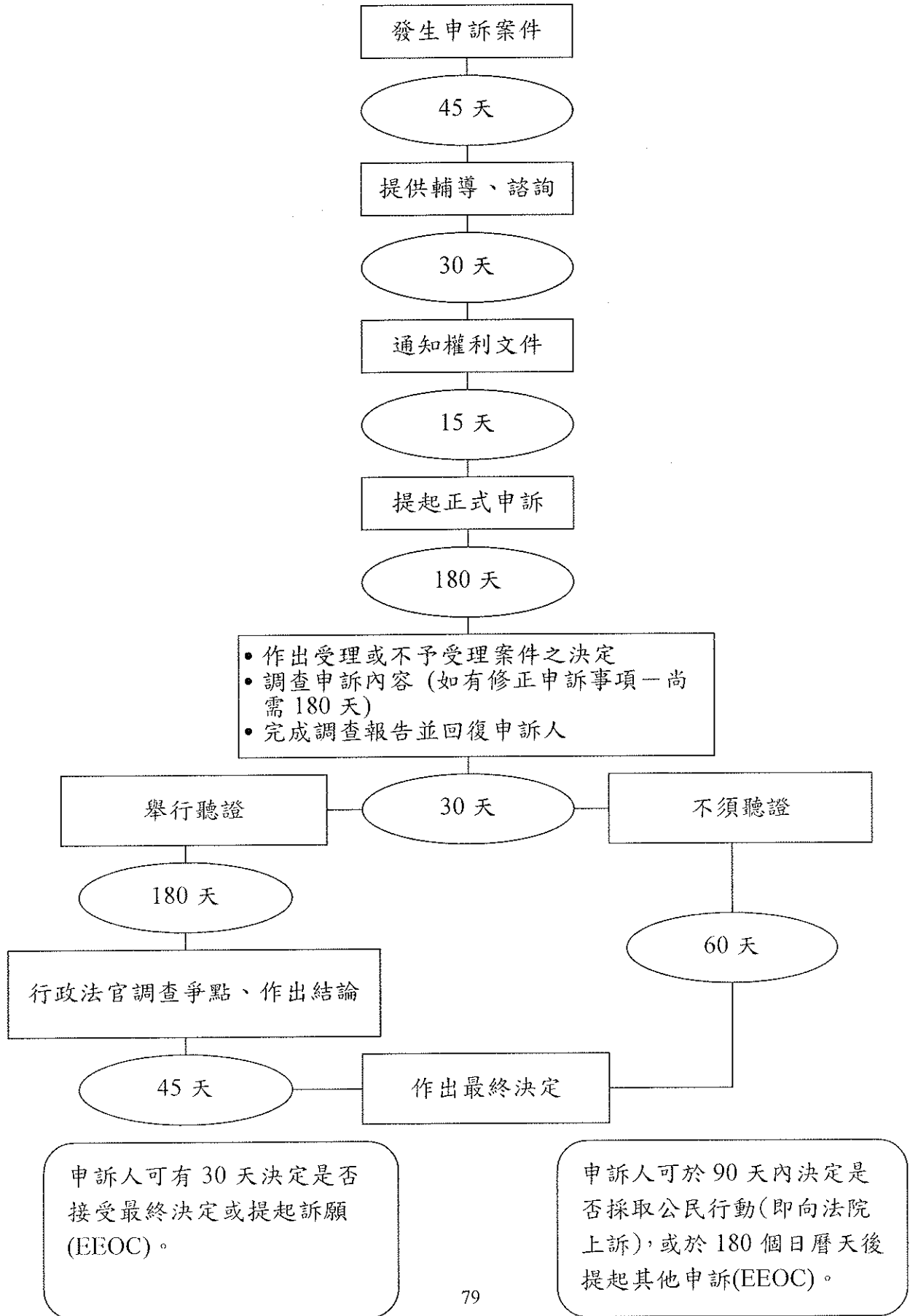
(二) 拜會時間：104 年 6 月 4 日 16：00

(三) 會晤對象：調解官員 Michael Bertty 及公共事務聯絡官員
Michelle Waldron

(四) 洽談情形

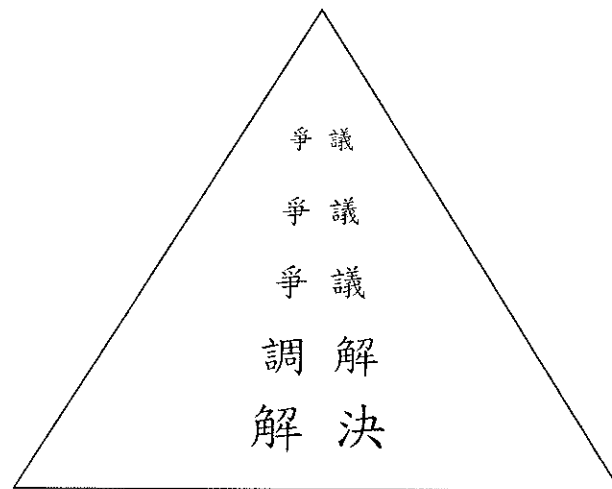
1. 目前除年齡歧視之案件外，其餘類型歧視之案件，適用於僱用 15 人以上之單位，有關勞工如何提起公平就業機會之控訴，除可逕向該委員會各地區辦公室現場洽詢法律規定並提出外，亦可透過電話、電子郵件提出，於受理申訴後，地方人員便會依據當事人所提出之內容進行調查，但受限於人力狀況，無法針對每一個案進行調查，將依申訴性質及案件重要性來加以區分、評估處理方式與順序，並分類為：A（有訴訟之可能）、B（得用調解處理）、C（非重要性案件），因此，部分案件得透過調解程序處理之，針對較為特殊或經認定較重要之案件，則逕向法院提起訴訟。
2. 目前該國公平就業機會案件，不分公、私部門皆由該委員會處理，控訴內容以僱用及性別歧視、薪資差別待遇等類型為大宗，但因公、私部門間之差異，其處理程序仍有不同，公部門之案件，主要以完成調查及聽證程序後，始作成決定，私部門之案件，得向聯邦法院提起訴訟，一般來說公部門案件之處理較為嚴謹，向為私部門處理類似案件之參考案例，惟勞工控訴公平就業機會案件之保障較為缺乏，易遭致雇主以解僱之不利益對待。

公平就業機會申訴程序



3. 因此，該委員會自 88 年起開始推廣「國家調解方案」(National Mediation Program)，並提出調解係以「非正式」(Informal)、「自願性」(Voluntary)、「保密性」(Confidential)，以及「中立性」(Neutral) 之原則協助勞資雙方當事人弭平紛爭，發揮減輕委員會整體處理案件之負荷，調解會議之進行，採調解人與勞資雙方面對面 (face-to-face) 之方式，允許授權代理出席，亦可舉行私底下之預備會議，通常至少在 3 至 5 小時內可獲致調解結果，近 5 年來調解成功率皆在 7 成以上，平均為勞工爭取了美金 1 億 5,413 萬元，根據調查結果，參與過該委員會之調解程序者，願意再次使用者，於雇主有 96% 的滿意度，於勞工亦有 91% 的滿意度，亦有研究指出，歷年來對於公平就業機會案件處理之經驗中，從未有任何一個方案獲得參與者如此高的滿意度，此一證據顯示調解方案是可信的。

調解意涵



4. 另就業年齡歧視法 (Age Discrimination in Employment Act of 1967) 之立法目的，係保障 40 歲以上中高齡者平等的就業機會，禁止雇主在招募、解僱、工資待遇、工作內容、福利、晉升、教育及訓練等僱傭關係相關事項中歧視中高齡者，該法適用於 20

人以上之民間單位、聯邦政府及地方政府，實務上，美方除了對少數工作職務例如軍人、警察、消防隊員等，因其工作性質而於相關法令中規定退休年齡或執行職務年齡上限之外，目前該國其他勞動法令中，並無「強制退休 (Mandatory Retirement)」年齡之規定，雇主如要求一般勞工於一定年齡退休，即可能違反該法相關規定，勞工可向該委員會提出申訴，進而獲得調處，或向法院提出訴訟。

5. 此外，該法亦禁止雇主有年齡歧視的解僱行為，該委員會一向主張雇主非依其他法律制定的特定年齡強制退休措施，為僱傭年齡歧視的一種，勞工亦於許多法院個案中勝訴，甚或雇主與之和解。基此，該國基本上禁止雇主規定勞工強制退休年齡，雇主一般多以協商、勸導或加發離職金等方式，鼓勵勞工於一定年紀提出退休申請，以達人力資源新陳代謝，在僱傭年齡歧視訴訟案件中，雇主必須舉證其解僱行為是在合法且無年齡歧視的情況下決定，法院透過判決可命令雇主予以復職、補發薪資、支付預定補償、停止歧視等。

六、聯邦勞動關係委員會 (FLRA)

(一) 機關背景

美國聯邦勞動關係委員會 (Federal Labor Relations Authority) 係依據公務人員服務改革法 (Civil Service Reform Act of 1978) 規定，於 1978 年成立，該委員會由 3 位委員組成最高權力核心，委員皆由總統提名參議院同意而任命，具有準司法地位 (quasi-judicial)，其主要任務係處理聯邦政府與其員工間之勞動關係事務，其功能與運作類似國家勞動關係委員會 (National Labor Relations Board)。



該委員會係設置為獨立聯邦機構，3 位委員等同閣員級，任期 5 年，其主要職權與國家勞動關係法 (National Labor Relations Act of 1935) 所設置之國家勞動關係委員會大體相似，專事處理工會組織及不當勞動行為之事宜。在前者之情形，負責決定工會選舉單位之合宜性、監督或舉辦選舉，藉以決定勞工組織是否被合宜談判單位多數受僱者所支持，而成為其唯一談判代表，在後者之情形，則負責解決有關勞資雙方以誠信態度從事集體談判交涉之義務而引起之爭議，以及處理有關不當勞動行為之正式控訴。

根據該法之規定，該委員會有權舉行聽證會及發出傳票。其次，它也得命令聯邦機關或工會立即停止 (cease and desist) 從事任何違反該法條款之行為，並對違法罷工之工會向聯邦法院提出控訴。最後，為有效執行該法所釐之政策，該委員會還得採取任何合宜之補償性措施 (remedial actions)。

此外，該委員會之組織中，有 7 個地區辦公室，去 (103) 年度

處理之爭議案件計 4,800 餘件，另尚有一聯邦僵局處理委員會(Federal Service Impasses Panel)，係由總統任命之 7 位兼職委員組成，任期 5 年，總統是依每位成員執行任務的能力、對政府運作的熟悉度及對勞動關係的瞭解指派委員，委員亦隨時可能遭總統撤換。主要任務為解決聯邦政府機關與工會間對相關法令規範下勞動條件協商之僵局，如果當事人協調不成，亦不能經由第三方之調解人協助達成協議，小組有合法權限建議解決程序及採取必要作為或做出裁定，以解決僵局。

(二) 拜會時間：104 年 6 月 5 日 10：00

(三) 會晤對象：委員 Ernie DuBester、法規與公共事務處處長 Gina K. Grippando 及僵局處理委員會執行秘書 H. Joseph Schimansky

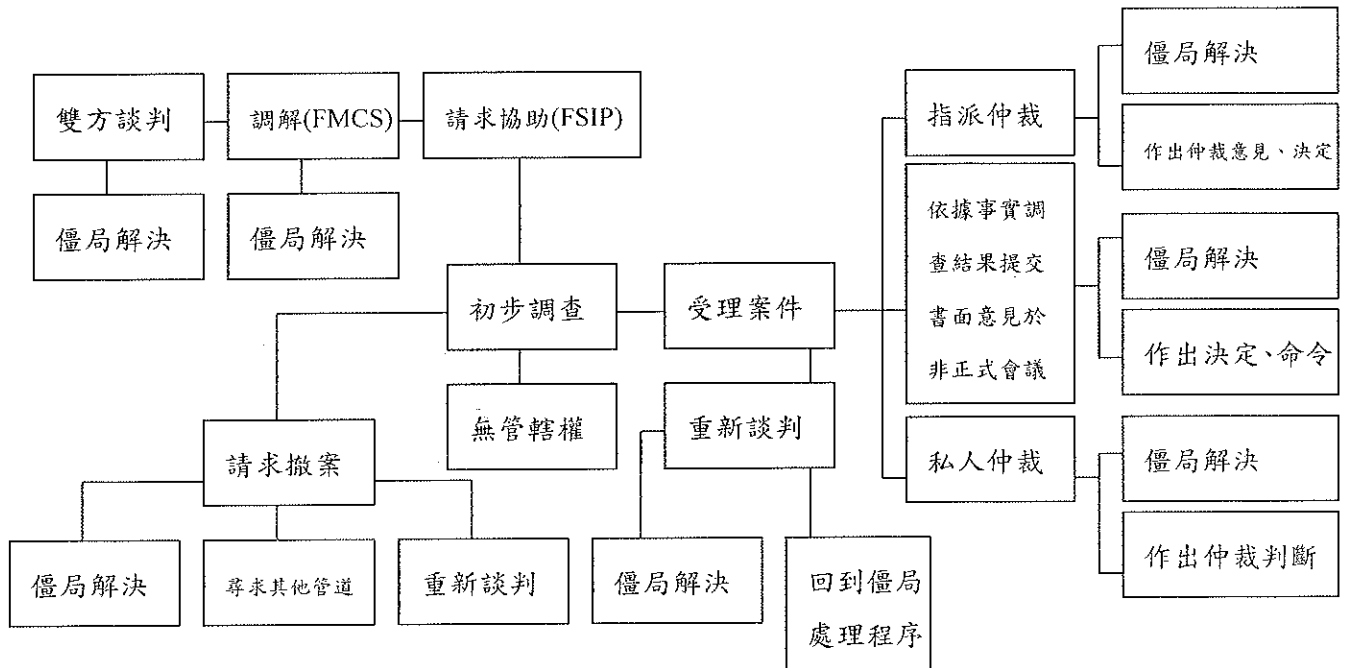
(四) 洽談情形

1. 美方針對其組織架構、聯邦教育機構，如聯邦軍事院校之教師勞動關係制度以及僵局處理委員會對於聯邦僱員之紛爭處理機制等議題進行充分交換意見，盼未來能推動雙方進一步交流並思考未來可能的合作方向，我方並說明我國勞動關係制度現況及公部門相關政策情形，美方另表示瞭解我國目前國營事業員工及公立學校教師已可依法組織工會，非常樂見未來臺美雙方能在公部門勞動關係制度方面有進一步的交流或合作。對於我方勞動部積極推動教師工會集體協商以及協助處理教師勞資爭議之政策方向極表贊同，並說明該委員會除有類似國家勞動關係委員會(National Labor Relations Board) 之不當勞動行為裁決業務外，亦積極推助聯邦政府部門勞資雙方之協調與調解，並提供勞資雙方相關訓練與服務，其作法與聯邦調解調停署(Federal Mediation Conciliation Service) 略有不同，主要是透過僵局處理委員會來解

決爭議，且若為公部門爭議案件，如經該署調解人調處後仍未獲致解決者，將逕由該委員處理，雖非屬強制程序，但目標一致。

2. 於工會成員或工會提出申訴時，該委員會將於受理案件後立即調查，通常先以電話方式進行，確認有無管轄權限，再以秘密投票調查之方式進行勞資雙方當事人身份之確認外，並評估所應運用之協處策略，透過調解或提供僵局處理之建議給勞資雙方，以及試圖利用非正式調查或事實調查之報告與建議協助勞資雙方當事人解決僵局，當事人如同意達成協議，該協議將拘束雙方當事人，如當事人間未成功和解，該委員會將可能舉行聽證，或在有懲戒權之情形下，請相關當事人作證或宣誓，以謀解決紛爭，甚或使用仲裁進行終局解決，目前 60% 的案件於調解階段可獲解決。美方另提及，聯邦受僱者具強烈政黨屬性，並熱衷勞動事務，因無罷工權利，目前國內有人主張可全面推動強制仲裁，或是針對國內有 50% 以上的工會無順利簽訂第一個團體協約（first contract），而希望增訂第一次協商團體協約之仲裁（first contract arbitration），在一定的時間與條件之規範下，如勞資雙方陷入協商僵局，或雇主不願簽訂團體協約，可透過仲裁之方式解決爭議，惟現階段並未實現。

聯邦部門僵局解決程序



3. 並提及雇主與工會間因協商爭議 (Negotiability Disputes)，通常是協約內容或條文的解釋與適法性有所爭議時，無論勞資當事人任一方，如認為協商內容非屬得協商之範圍或事項，可提起異議，並由該委員會作出裁定，另雇主與勞工因集體協商或履行團體協約而生爭議時，該爭議內容如涉及公平就業機會或不當勞動行為，勞工可選擇申訴程序 (grievance procedure) 或其他法定程序 (statutory procedure)，而後者是指經由仲裁人介入，同時與勞資雙方諮商後，並作出有拘束力之仲裁判斷 (arbitrators' awards)，勞資雙方必須依該仲裁判斷履行，如果勞資任一方不服該仲裁判斷，得於 30 日內，申請排除適用 (exceptional adjudication)，以為救濟。
4. 該國公部門之工會組織率高達 37%，其中尤以地方政府之組成率最高，達 42.2% 之多，而教師、警察及消防人員更為大宗，這種所謂「新工會主義」(new unionism)，已有逐漸取代私部門舊工會主義 (old unionism) 之趨勢，這種發展與其他歐洲國家之工會

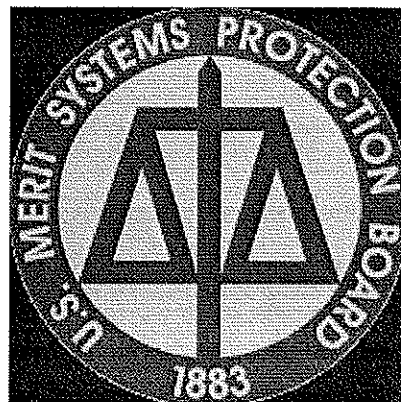
運動，在面臨經濟全球化嚴峻挑戰不得不加以調整之情形相當一致。以聯邦政府之集體協商制度為例，已由過去類似特別權力關係，逐漸透過一系列總統行政命令（Executive Orders）之頒布，以及聯邦勞動關係制定法（Federal Labor Relations Statute of 1978）之實施，轉變為一般之勞動關係，與私部門逐漸並無二致，但兩者之間最大差異在於聯邦公務員嚴禁罷工，而且聯邦政府是最大之「開放工廠」（open shop），由於聯邦員工有不加入工會之權利，因此，雖然參加工會之比率極高，但大半是搭便車（free-riding）者。

5. 席間美方對我方甚為友好，並論及其主席曾多次安排或親自接待我方訪賓拜會並出席我方駐美國代表處舉辦之國慶酒會，對於臺美經貿合作關係之密切以及我國與美國各界互動關係良好等情極為讚揚。並於去（103）年度接受我方邀請率「美國勞動機關首長訪問團」訪華，後因故於啟程前數週取消，除親自來電致歉外，並盼未來仍能有機會訪華，以瞭解我國勞動關係制度現況。另該訪問團係由美國勞動機關官員協會（National Association of Governmental Labor Officials）之勞動機關首長組團訪華，並於本（104）年初於官方網站及電子報發布新聞，名為「臺灣：偉大的一課、許多的回憶、優秀的人們」（Taiwan: Great lessons, Many memories, Terrific people），向所有會員及相關人士介紹及分享該協會參團訪華之經驗與心得，該委員會主席不克參加後，仍派委員層級之官員參團，並再次感謝我方之邀請與安排。

七、功績制度保障委員會 (MSPB)

(一) 機關背景

美國國會制定公務人員改革法 (Civil Service Reform Act of 1978) 時，特別將正式法制化前依總統行政命令 (Executive Orders) 所設置之公務員委員會 (Civil Service Commission) 廢除，而以此一功績制度保障委員會 (Merit System Protection Board)、人事管理局 (Office of Personnel Management) 及聯邦勞動關係委員會 (Federal Labor Relations Authority) 加以取代。



該委員會設委員 3 人，由總統提名，並經參議院同意後出任，等同內閣級。目前只有 2 位委員，其中 1 人同時擔任主席。與其他聯邦級勞資爭議處理機構相比，該委員會可對聯邦政府僱員因受解雇、停職或降級等行政處分而申訴的案件進行聽證、裁決，處理涉及重新就業權、不執行定期加薪制、控告行政法官和指控違反功績制等的申訴案件，並對其作出的裁決有權強制執行、下達糾正令和給予紀律處分。

惟實際上，該委員會任務相對單純，通常只處理有關聯邦各機關公務人員考績或退休等相關爭議之申請，僱員或就業申請者的可上訴的案件如又涉及對歧視的指控，可就該委員會的裁決向公平就業機會委員會 (Equal Employment Opportunity Commission) 申請復議。至於對該委員會之決定不服，則可上訴至華盛頓特區之聯邦上訴巡迴法院 (Court of Appeals for the Federal Circuit)，如果同時涉及就業歧視之爭議，則可至聯邦地方法院提起訴訟。

值得注意者是，由於國會在 1989 年制定吹哨者保護法（Whistleblower Protection Act of 1989）後，透過該委員會特別顧問（Special Counsel）尋求救濟之案例有逐漸上昇之趨勢。雖然此一委員會之規模及重要性，並無法與其他幾個聯邦勞動關係處理機構相提並論，但因與我國公務人員保障暨培訓委員會之職能相當接近，未來該委員會在處理公部門相關勞資爭議之政策及措施，仍應加以關注。

（二）拜會時間：104 年 6 月 5 日 13：00

（三）會晤對象：政策及評估處副處長 James Tsugawa

（四）洽談情形

1. 美國聯邦政府於 67 年文官改革時進行外部重組，廢除公務員委員會，成立人事管理局，職掌聯邦政府人事政策及管理，另設置該委員會，專責公部門受僱者法令賦予權利之救濟，該次改革是該國 19 世紀下半葉以來最大規模之改革，為加強委員會之獨立性，3 位委員中同一政黨者不能超過 2 位，任期 7 年不得連任，總統只有在委員於無效率（inefficiency）、怠忽職守（neglect of duty）或瀆職（malfeasance）時，才能予以免職，而為強化公部門受僱者權利之保護，授與其簽發傳票之權力，並採正式聽證程序審理競職受僱者之申訴案件，而負責聽證官員（行政法官），須具有律師資格，有關聯邦受僱者之申訴案件，係由地區辦公室負責初審，地區聽證官員之決定稱為初步性決定（initial decision），除得主動或依當事人之申請，對該初審決定重行審查外，聽證官員之初步性決定經過一定期限後，將自動成為終局決定（final decision），原則上得在有新事證、聽證官員解釋法律錯誤時，才重新審理，對於終局決定，除涉歧視案件外，勞資雙方

當事人可向聯邦巡迴上訴法院 (circuit courts) 請求司法審查。

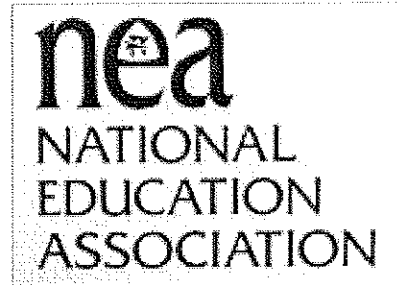
2. 公部門受僱者指控行政機關所為重大考績、不利處分時，涉及歧視考量時，此類案件稱為「混合性案件」(mixed case)，混合性案件之終局管轄權在公平就業機會委員會 (Equal Employment Opportunity Commission)，但在此之前，要先窮盡原救濟途徑，即勞方當事人不服其終局決定，始得向該委員會請求審查或向具管轄權之聯邦地區法院 (district courts) 提起民事訴訟，由其從執行反歧視法律的立場考量案件，若二個機關各持己見、陷入僵局時，則交由 3 位委員組成之特別小組處理，其中 1 位由總統提名經參議院同意後任命，另外 2 位分別為功績制保護委員會及公平就業機會委員會之委員，另依據行政爭議解決法行政爭議解決法 (Administrative Dispute Resolution of 1996)，正式授權聯邦處調停署 (Federal Mediation and Conciliation Service) 協助聯邦行政機關解決各類爭議，包括提供受過訓練的調解人或協助者、召集及協助各方當事人進行協商，以及協助行政機關解決內外爭議之制度，此外，柯林頓總統曾發布備忘錄，要求各機關首長多多使用調解、仲裁、先期中立評估、機關監察 (agency ombuds) 及其他有關「替代性爭議解決」(alternative dispute-resolutions) 方案，以謀解決爭議，並建立跨機關替代性爭議解決工作小組，以協助機關建立、改進替代性爭議解決技術及分享經驗。
3. 該委員會亦強調用替代性爭議解決之途徑解決爭議，除節省時間及成本外，更有徹底解決問題之效，以免勞方當事人對行政機關之決定或法院之判決不滿，該國各勞動主管機關，均定有「替代性解決爭議」之方案或計畫，以弭爭議，但是否適用此一自願性途徑，仍得視案件性質、勞資雙方間之關係、案件的複雜性、原告所尋求的救濟而定，至於該委員會於進行調解程序前，雙方當事人須先簽署同意調解之協議書 (Agreement to Mediate)，內容

包括彼此瞭解，該程序係自願、接下來的 45 日內接受調解人之調處、調解人將採中立之立場、調解人將採促進之角色、當事人及其授權代理人有權參與調解、同意相關訊息不對外傳遞和披露、調解期間的保密性、遵守在締約範圍內之法規性義務、協商和解協議之條款及執行，可舉行調解會議的備案（Non-Recordation）會議，以及認知（Acknowledgment）、理解（Understanding）與協議（Agreement）。

八、美國教育協會（NEA）

（一）單位背景

美國有兩大全國性教師專業組織，其中歷史最久，規模最大者為美國教育協會（National Education Association），該協會於 19 世紀中半葉成立，當時因公立學校之數量、影響力增加，教師之數量也隨之急遽



上升，再加上受到如美國醫師協會及美國藥師協會等成立之影響，復以許多州已成立州教師協會（Teacher Association）為教師服務，因此由 10 個州教師協會之領導者籌組而成，稱為美國教師協會（American Teachers Association），嗣後美國教育首長協會（National Association of School Superintendents）與美國師範學校協會（American Normal School Association）陸續加入後，改為現名。

目前該協會會員人數約 320 萬名，分屬於聯邦教育協會、50 個州級教師協會或其他 1 萬 4,000 個分支組織，除就教育政策提供建言與遊說外，同時代表所屬會員與各級學校或民意機構協商，另具有強烈工會色彩之美國教師聯盟（American Federation of Teachers），係創立於 20 世紀上半葉，屬於美國勞工聯盟（American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations）之會員工會，故其工會色彩遠比該協會濃厚，目前該聯盟所屬工會包括 3,000 個地方組織，在教育、醫療照護及公共服務等方面代表勞方權益與各級民意機構協商。

該協會歷史悠久，成立以來即持續為公立教育理念發聲，目前是美國最大之專業受僱者組織，代表由幼稚園至研究所之服務人員，近年來，教育人員及醫療人員之工會已成為該國公部門集體勞動關係之主要發聲者，故該協會所扮演之角色極為重要，在國際勞工組織

(International Labour Organization)之結社自由委員會(Committee on Freedom of Association)對該國公部門工會被打壓之控訴，是該國一直無法與該國際組織建立進一步合作關係原因之一，但由於我國勞動三法修正後，教師工會之角色益形重要，因此，對該協會在公部門工會運動中所扮演之角色，自應密切加以觀察。

(二) 拜會時間：104年6月12日10:00

(三) 會晤對象：國際關係處專員 Helen Li、集體協商及會員宣導處資深研究員 David Schlein 及組織處專員 Brian Wagner

(四) 洽談情形

1. 美方首先說明美國教師工會集體協商及團體協約簽訂情形、協商範圍及爭議處理機制，因該國教師組織分為全國、州及地方三級，教師組織在各州或地方設有大小不同分支之組織，大多以學區、大學、醫院或都會區為組織中心，全國性與地方性教師組織雖有隸屬關係，但並非可完全指揮分支機構運作，各地方組織可依地方需求自訂組織規程，其則提供支援，協助推動與雇主之協商，以及協調地方組織對相關議題之政治立場，對於特定議題，不會堅持某一立場，隨著時空背景等環境之改變，其立場可改變，與政黨之合作或對於某一政策之看法，亦將保有適當彈性，美方不斷強調始終採取民主工會立場，由各會員工會決定其會務運作及人員培育，其僅扮演協助之角色，提供會員工會必要之資訊及協助。
2. 該協會之會員包括現任教師、學校職員（包括助理教師、秘書、餐點服務人員、警衛、司機、護理人員）、退休教師及具實習教師資格之學生等，除介紹其組織架構及各地方分會、家長團體及

社區團體之合作情形外，並說明「權益型協商」(Interest-Based Bargaining)模式在教師進行集體協商時的效益，另表示美國各州公立學校之團體協約及教師罷工規範不同，如教師不得罷工，一般多採調解及仲裁方式處理團體協約之爭議，並對於教師之勞動關係良好者，多次強調權益型協商之重要性，以及認為罷工並非解決協商僵局的最好方式，目前勞資雙方主要透過充分溝通及參與教育預算會議等方式，共同努力改善教學環境，提昇教育品質，對於家長團體組織與參與協商之情形，其中全國性家長團體多於各州有分會，至於地方性家長團體大多為學校家長會形式，惟許多家長團體並未深入參與團體協約，至於工會之會費收取，亦透過團體協約作約定，通常直接從薪資中代扣，而會務假部分，多數學校同意以留職停薪之方式，使學校教師擔任會務人員，然而近來有愈來愈多州，挑戰其適法性。

3. 此外，雙方並就華盛頓特區 (Washington DC) 公立學校教師之勞動關係及團體協約重要議題等交換意見，對於去 (103) 年 11 月改選特區市長，勞資雙方當時雖仍持續進行團體協約之協商，但因團體協約需經市長簽署並送議會核可後始生效力，故在市長選舉結果未確定前，協商進度仍屬緩慢，當前重要的協商議題包括教師評鑑方式、爭議處理程序及是否延長學生上課日數等，該協會另補充說明其主要的任務與功能有擔任教育界之代言人、提升國民教育素質、促進學生的健康與福利、提升教育人員的專業能力、促進教師及從事教育工作之僱員專業知能、維護教育人員福利、確保專業自主、團結教育人員使成為有效能之公民、促進並維護人權與公民權，以及為其會員爭取獨立團結之教育專業利益。

肆、結語

一、心得建議

1. 與其他工業化先進國家之勞動法制相較，美國規範各類勞動關係之法制堪稱非常複雜，除有聯邦及各州之相關立法及行政規定（labor statutes and regulations）外，聯邦及各州法院基於行之已久之僱用自由意志（employment-at-will）原則，對因不當解僱（unfair dismissal）所產生之個別勞資紛爭等問題，也一直扮演極為重要之角色，而聯邦及各州政府透過行政權之發動，亦得以涉及勞動事務之推行及干預，但不容諱言隨著勞動關係益趨多元化甚至國際化之影響，相關勞動法制也不得不隨之改弦更張，尤其是在勞資爭議發生時，所建構之勞動行政主管機關，其如何發揮解紛止爭之功能，實有進一步加以掌握之必要。此次本部赴美國聯邦調解暨調停署（Federal Mediation and Conciliation Service），即是學習權益型協商（Interest Based Bargaining）模式在調處爭議之發展，並拜會相關勞動行政單位及勞動事務組織，瞭解其運用該協商模式之情形，亦可得知該國勞工意識及權益之高漲，自不低於我國，其爭議及相關控訴案件亦處於居高不下之狀態，勞動行政部門中除勞工部（US Department of Labor）因主責監督勞動基準而排除於討論外，整體而言政府在有限之人力及資源下，確實難以透過傳統之行政權充分處理全部申訴案件，包括案件自受理（確認當事人之身分、爭點、主張、訴求與標的、有無管轄權限、是否移轉案件）、調查（聽取陳述、調閱資料、書面審查、實地查訪、召開聽證與現場勘驗等）至結案（作出處分、決定或命令）等，因此該國勞動行政機關皆有發展訴訟外紛爭處理機制，或與該署簽訂合作契約，藉此培訓調處人力及妥適運用權益型協商之技巧，以強化爭議處理之效能，並漸有取代原有申訴處

理之方式，期迅速謀求爭議之解決。

2. 自 99 年度起，本部即持續與該署合作辦理「集體協商及勞資爭議協處人員培訓活動」，並以權益型協商模式為講授與探討之主軸，以藉此活動蒐集協商議題及個案，使該模式能直接運用在我國勞資合作事務或爭議處理解決上，以建構調解人一個未來全新之爭議調處架構。惟過往因學員背景多元、各方需求難以一致，致使課程無法聚焦、細緻，此次美方係採小班教學，且因學員有共同的學習目標，課中踴躍發問，課後亦會針對課程內容進行討論，所以學習效果尤佳。另外值得一提的是，透過此次研習更能有效強化我國調解人之爭議協處能力，並可作為種籽將赴美所學之協商技巧與相關知識，教授給更多協處勞資爭議相關人員，爰未來本部應得再依與美方間簽訂之「勞資爭議調解與替代性解決方案合作計畫協定」，規劃類似前階研習活動，並於邀請美方官員來台授課時，指派曾赴美研習之調解人擔任輔導員，其目的除可使其反覆應用相關技巧，並透過回流教育使技巧更為精熟，亦可將學習經驗轉化給其他調解人，以發揮推廣之效益。
3. 目前我國並無培訓調解人之專門學校，調解人之來源主要有四種：學者、律師、離退公務人員及參與本部訓練合格經核發證書者，並以具最後一種身分之調解人最多，目前中生代的調解人，多半早期曾經在事業單位內，有從事工會運動或參與人事管理等經驗，故對勞動事務有一定之瞭解，於離開職場或偶有機會之情形下，踏入處理勞資爭議調解領域。而美國在訴訟外紛爭處理及集體協商方面，對參與協處之調解人員，其資格將要求先完成一定的專業培訓課程並取得資格證書；其培訓過程著重在專業的調解技巧和調解知能，對調解人的專業背景知識、過往的調解案件成功率、調解風格和特點，亦會進行全面瞭解與評估，該署尤其在培訓調解人的過程中會導入「師徒制」，讓師徒制的資深調解

人可瞭解及評估其狀況，並予以適時指導與協助培訓中的調解人。未來，或許我國能建立勞資爭議調解人之「資深調解人」資料庫並導入師徒制，除能提供調解人員專業培訓時，實務調解技巧經驗，對於剛取得認證之調解人在執行調解業務時亦可藉由師徒制，能適時的提供專業諮詢及評估。

4. 美國的職場爭議以集體勞動關係事項為大宗，這與我國以個人權利義務為主所衍生之爭議類型大為不同，且在爭議處理過程中，人際情感比法律規範更能左右爭議當事人間得否達成和解，此外，我國過往長期施政面向因著重於以立法之方式保障勞工權益，致或有替代勞資協商之效果，勞工的權利義務已以法律定之，造成雇主未依法辦理，而勞工遇到不佳之勞動條件時，往往會尋求行政部門之協助，也使勞資爭議案件居高不下。由於我國勞動法令規範雇主應遵守之義務繁複，雇主亦將法定事項視為經營成本，往往會有未依法辦理之情形，導致爭議類別多為積欠工資、資遣費等，而非如該國多為集體協商所生之調整工資、給假、獎金或福利等。為有效保障勞工權益，本部於行政作為面除可持續透過辦理專案勞動檢查外，於訴訟外紛爭處理機制之思考作法上，亦可強化調解程序中事實調查之作法，例如要求調解人撰寫「法定權益試算表」供勞資雙方作為和解之調解方案，以及促進勞資雙方合意申請交付仲裁處理等，目的皆為加強解決紛爭之可能，並協助當事人間釐清相關法律規範與權益，減少另循訴訟解決所需增加之時間及成本。
5. 自 100 年 5 月 1 日勞資爭議處理法修正施行後，以往之協調員轉銜為「調解人」機制，除持續息訟止爭外，兼有促進勞資爭議得以儘速獲得解決之效，另自勞動三法全面修正施行後，對於勞動關係之變遷，已有相當之影響，實務上各級工會組織屢屢提出與事業單位，乃至於與各級行政機關（構）間進行集體協商，而勞

工及工會亦因雇主之不當勞動行為、協商陷入僵局所生爭議等，進而尋求訴訟外紛爭處理機制，謀求解決紛爭等情，亦有逐漸攀高之勢，突顯出未來仍可善用已建構之調解人機制及權益型協商模式之協商技巧，持續地協助勞資雙方維持彼此「關係」，並發展出共同問題的解決方案，滿足彼此的共同利益，相信對日後企業內不論是在協商準備過程中、召開勞資協商間會議時、或是在勞資有爭議行為（罷工）後的情境，能以不衝突的協商態度共同面對協商議題，對協助解決勞資糾紛、消弭勞資爭議及團體協約之簽訂等及促進勞動關係及勞資合作，將有莫大助益。

6. 對於勞資爭議處理費用，美國係由爭議當事人間採使用者付費之方式支付，惟我國則為政府基於法定職權或委託民間團體及調解人協助處理，相關費用亦由政府負擔，如當事人選擇由政府委託之民間團體及調解人處理時，因案件能否調解成功，將影響政府支付之費用，且民間團體亦須自負經營之盈虧，故對民間參與調解爭議業務構成相當程度之壓力，而我國調解人幾為兼職，此與美國最大不同之處，在於我國調解並非形成職業化，且因費用來源非來自爭議當事人，大約僅能維持調解人參與處理案件之基本所需，故最大動力為具備高度熱誠。基此，未來本部可運用已具備或習得權益型協商模式及技巧之調解人，協助或推動事業單位建構「企業內勞資雙贏夥伴關係機制」及其相關計畫，在勞資雙方自主性集體協商的前題下，強化權益型協商機制，藉由教育訓練讓勞資雙方熟悉該協商的原則及運作模式，引導勞資雙方如何表達自己，以不衝突的方式謀求解決之道並強化勞資間的溝通與協調能力，促進勞資雙方學習建立信任感與共識，期建構調解人朝向專職發展之可能。
7. 調解人係代表政府協助處理勞資爭議，仍負有一定之責任，截至本（104）年度為止，透過參與本部訓練合格經核發證書之調解

人共 405 位，其中雖不乏為過去擔任協調員具豐富調處經驗者，惟調解制度實施以來，後進者已多為初入調處領域仍需持續施予教育及訓練之新進者，為避免其素質良莠不齊致影響整體調解之服務品質，以維護社會各界對政府調解制度之信賴，未來本部仍應加強調解人之培訓及督導地方勞動主管機關持續依勞資爭議處理法制之規範，賡續辦理對調解人之評量及民間團體之考核，確有其必要性。此外，亦可建構一套仿效美國自招募、養成和培訓調解人之機制及流程（檢討調處人員參訓資格、課程規劃、評量規定、民眾申訴處理程序、執行業務倫理規範、不適任之退場作法等），一來可讓各民間團體能朝永續的角度來審視組織運作、強化組織功能，進而讓各團體朝向非營利組織之社會企業之路邁進；二來能建構調解人倫理、文化和一致性的認知，自能逐步再提升調解品質、彰顯調處功能和調解人之地位。

8. 於相關會議及座談交流中，本部提供有關我國工會運作、集體協商程序及議題、勞資爭議調解程序統計、調解以外的爭議處理制度、罷工是否構成違法或相關民刑事責任、政府如何介入勞資爭議及對教師勞資爭議處理程序等資料供美方相關勞動行政機關參考，美方普遍肯定本部刻正推動預防性調處技術及機制，包括辦理入廠輔導企業建構勞資互動、夥伴關係與對話機制，乃至於促進集體協商及穩定勞動關係等計畫，以及未來推動處理調整事項及重大勞資爭議等議題，並主動告知將視本部執行情形及實際需要，提供適當之協助。該署亦於此次研習活動中表達與本部多年之合作，已漸具相當成效，對於類似合作計畫甚為重視，除願持續提供新的課程模組、調處技巧及案例探討外，期未來得聚焦「深化歷年在台訓練課程」、「強化調整事項勞資爭議調處技巧」、「培育勞資爭議仲裁機制種籽」及「於不當勞動行為裁決案件審理中試行調處」為主，並希未來雙邊持續加強合作。

9. 美國工會目前組織率逐漸下降，有愈來愈萎靡不振之趨勢，究其成因相當多，惟從事工會事務者將之歸責於現行法制對於工會籌組之門檻及限制過多，因此，對於「受僱者自由選擇法」(Employee Free Choice Act)之寄望甚深，在拜會該國各單位時，亦有觸及此一議題，咸認該法案如能順利通過，對於該國勞動關係確實將有極為深遠之影響，而我國現行法制對於工會組織之門檻極低，無論事業單位人數多寡，只需有 30 人以上即可籌組，與其冗長且繁複之認證程序相較，對於勞工團結權之行使較為簡便，此外，為能減低勞工於籌組工會時得以避免雇主之不當影響，亦於 100 年新修正施行之工會法中明訂保護專章，並是為所謂禁止雇主之「不當勞動行為」(Unfair Labor Practices)，種種措施均係為提升勞工籌組工會之意願，且工會之組織亦與勞工之勞動三權得否真正行使具高度密切關聯性。惟因雇主普遍對於工會抱有一定程度之負面觀感，認為工會對管理權有所侵害，進而損及事業單位之整體競爭力，未來本部應著重於說服雇主，加強宣導使其理解工會之存在，特別是企業內工會，對勞動關係之增進，化解紛爭並降低勞資對立，甚或提高組織之生產力，應有相當之幫助，更可避免外力不當介入，透過一方面改善雇主之觀念，即便無法大力支持，但不至於反對，另一方面鼓勵及協助有意願且有熱忱之勞工籌組工會，雙管齊下、分進合擊，當能有效改變我國現階段工會組織呈現嶄新之面貌。
10. 我國教師工會之發展係 100 年勞動三法修正後施行始准申請設立，部分與過往之教師會等專業性組織有密切關聯，本就具備一定之專業度，對於勞動及教育政策，以及相關公共政策之參與，向來不遺餘力，有關工會職能之部分，如何發展、定位，似可參考美國之發展模式，由全國層級之教師工會，扮演智庫、研究發展之角色，著重專業化發展，至於區域級之教師工會，則可發揮

較高之工會權能，參與實質之集體協商及工會會員之服務，包括職場紛爭之解決。另該國勞資雙方協商過程中可能發生之僵局，或協約履行過程中所生個案爭議之處理管道及程序，通常都是規範在團體協約中，除由雙方約定之第三方處理外，事實上在發生爭議時，尋求內部處理程序，亦是普遍現象，因此，我國教育相關人員、學校、工會甚或教育主管機關應可積極參與培訓調解人才，使具豐富教育現場與實務經驗者投入調處，或是善用合意交付仲裁機制，以及於團體協約中尚可約定仲裁條款，俾利透過中立之第三方早日協助勞資雙方解決爭議。

11. 有關勞工遭受不當勞動行為部分，不僅其勞動三權受到侵害，更甚亦將直接衝擊勞工之個別勞動權，諸如薪資與工作權等，而我國法院在審理不當勞動行為案件時，仍然缺乏相關心證，致使法院判斷重心著重在不利益對待之態樣是否違反個別勞動法制之規定或勞動契約之約定，此為司法人員對於涉及不當勞動行為之個案少有集體勞動權之意識所致，爰我國 100 年修正施行之勞資爭議處理法中，雖增訂不當勞動行為之專責處理機制，透過於本部成立之「不當勞動行為裁決委員會」，針對涉及違反不當勞動行為案件，以類似於法院審判程序或行政程序法之嚴謹認定及作出裁決決定，謀求迅速判斷有無違反不當勞動行為之事實及作出對工會幹部或會員回復權益之救濟命令。該項制度對我國勞動關係之正常化，當有相當深遠影響，雖因司法機關對於行政權介入訴訟領域之憂慮，但勞工對此一制度仍抱有相當大之期待，美國之經驗已明白表示對於慎重處理與快速判斷二者間無法完全兼顧，若干個案所需耗費之時間過長，造成勞資雙方有所抱怨，此外，近期有愈來愈多之案件，勞資雙方當事人係採和解之方式獲致解決，對此，我國不當勞動行為裁決機制之規範中，某種程度也存在著鼓勵勞資雙方透過協商方式達成和解，未來如何於裁決

程序中，提供勞資雙方依自主公平之協商平台，不致讓勞工之權利損減為前提下，使勞資雙方可順利達成和解，亦為可再思考之處。

12. 美國勞動行政主管機關除勞工部、國家勞動關係委員會 (National Labor Relations Board)、聯邦調解調停署與聯邦勞動關係委員會 (Federal Labor Relations Authority) 外，國家調解委員會 (National Mediation Board)、公平就業機會委員會 (Equal Employment Opportunity Commission) 及功績制度保障委員會 (Merit System Protection Board) 等聯邦獨立機關亦居重要關鍵，為加強與該國勞動機關交流，建立全面之交流與完善資訊之分享，建議本部未來可持續就該等單位高階主管或重要官員，進行邀訪與交流。本次拜會單位多以簡報或書面資料呈現該等單位現有措施或計畫成果，並進行意見交換，目前本部除與該署及勞工部建立長期合作關係，以及擬與國家勞動關係委員會建立合作外，與其餘單位較少提及或探詢是否可與之展開合作之議題或計畫，未來如能預為規劃或提出可推動與美國勞動行政機關長期合作、互動之議題或項目，與前揭單位進行實質交流與對話，將更能增加拜會之效益。
13. 綜上，此次出國計畫係以深入觀察美國勞動關係及法制之實際運作，以及主要機關（構）及當事者所扮演之角色，至盼藉由吸取該國勞動關係互動機制之經驗及作法，俾利作為未來規劃我國相關立法、措施之參考，並透過持續強化兩國在這方面之合作，期能逐步推動我國勞資集體協商與爭議協處環境之完善，又美國勞工運動雖因集體勞動關係之衰微，而有日趨微弱之勢，但現行之相關法律規範、勞動行政機關及勞動事務組織等，仍有許多值得觀察學習之處，尤其是類似我國權利事項勞資爭議之工作場所權益紛爭之解決，甚或工會組織、協商僵局及爭議協處等集體勞動

關係部分，更可為我國目前所要從事之努力部分，提供許多可供參考之處，尤其在經濟全球化及區域整合更形加速，而對勞工基本權利產生不利影響日益加深之際，我國既以加入太平洋夥伴協議（Trans-Pacific Partnership）為施政重點，自應對美國在勞動事務方面之運作機制有持續深入瞭解之必要。

附錄（一）：合作計畫檢討之會談資料

一、有關教師工會在內之臺灣工會的財務、運作、領導架構等情形。

（一）組織架構

1. 我國工會依層級可分為基層工會與工會聯合組織，基層工會類型包括職業工會、產業工會與企業工會三種，工會聯合組織依其組織區域分為全國性工會聯合組織及區域性工會聯合組織，截至 103 年第 4 季底，基層工會計 5,135 家，工會聯合組織計 247 家，合計 5,382 家，會員人數總人數達 3,349,521 人。
2. 另教師之團結權與一般勞工同受保障，惟考量其身份特殊性，僅可籌組及加入職業工會及產業工會，目前由教師組織之基層工會計 54 家，另有全國教師工會總聯合會及全國教育產業總工會 2 家全國性工會聯合組織。

（二）會務運作

工會依法應置理事長一人，對外代表工會，並為理事會及會員代表大會之法定召集人。如工會監事名額在三人以上

則應置監事會召集人一人，依法召集監事會並執行監事會決議。工會之法定會議包括會員(代表)大會、理事會及監事會，工會會員(代表)大會之召開，不分工會之種類，每年至少召開一次，理事會及監事會則每三個月至少召開一次。工會如有必要亦可依法召開臨時會議。另工會得依業務需求，於工會章程中自訂組織(如秘書處、教育處等)及運作方式。

(三) 財務運作

另為強化工會財務內部自我監督機制，本部於 100 年施行「工會財務處理準則」，工會應訂定其財務處理辦法並除依規定製作會計報告外，皆應於年度開始前由理事會編製年度工作計畫及收支預算表、年度結束後編製當年度業務報告及決算書，提經會員(代表)大會議決後送主管機關備查。

二、有關教師工會在內之臺灣工會集體協商的程序，諸如典型的協商程序、契約類型、當事人的定義與規範等，另臺灣如何決定工資、工時及勞動條件，以及集體協商主要的議題等情形。

提供本土協商案例 2 則(台灣銀行公司暨企業工會、台

灣史谷脫紙業公司暨新營廠企業工會)，請參考。

三、臺灣勞資爭議的調解程序，調解人的選擇、指派及收費，
以及如何處理僵局，相關調解案例的數據，包括案件
數、調解成功率等。

(一) 調解程序

1. 勞資爭議當事人一方申請調解時，應向勞方當事人勞務
提供地之地方主管機關提出調解申請書。
2. 地方主管機關對於勞資爭議認為必要時，得依職權交付
調解，並通知勞資爭議雙方當事人。

(二) 指派調解人

1. 地方主管機關應依申請人之請求，以指派調解人或組成
調解委員會進行調解。地方主管機關亦得委託民間團體
指派調解人進行調解。
2. 地方主管機關對指派之調解人，得支給調解案件費及調
解所衍生之費用。

(三) 處理僵局

為處理勞資協商僵局，各級主管機關已隨時提供相關諮詢之管道，遇有爭議案件時，尚得依「勞資爭議處理法」受理調解、仲裁或裁決案件，並於案件處理過程中，適時調處勞資雙方爭議當事人，並加以斡旋，以弭平紛爭。

(四) 調解績效及統計

經查本部「勞動統計—勞資爭議協商調處績效概況」，茲列表說明如下：

年度別	案件數	成立數	和解率
101	21,814	12,264	56.3%
102	22,063	12,211	55.6%
103	20,454	11,820	57.8%

註：「勞資爭議處理法」係於 100 年 5 月 1 日修正施行

四、調解以外的爭議處理制度、罷工是否構成違法或相關民刑事責任、政府如何介入勞資爭議，以及對教師勞資爭議的處理程序是否有所不同。

(一) 調解以外之爭議處理制度

1. 勞資爭議調解不成立者，雙方當事人得共同向地方主管機關申請交付仲裁。
2. 勞資爭議當事人之一方為（一）教師或（二）國防部及其所屬機關（構）、學校之勞工，其調整事項之勞資爭議，任一方得向地方主管機關申請交付仲裁；其屬（一）自來水事業、（二）電力及燃氣供應業、（三）醫院或（四）經營銀行間資金移轉帳務清算之金融資訊服務業與證券期貨交易、結算、保管事業及其他辦理支付系統業務事業調整事項之勞資爭議，而雙方未能約定必要服務條款者，任一方得向中央主管機關申請交付仲裁。
3. 勞資爭議經雙方當事人書面同意，得不經調解，逕向地方主管機關申請交付仲裁。
4. 調整事項之勞資爭議經調解不成立者，地方主管機關認有影響公眾生活及利益情節重大，或應目的事業主管機關之請求，得依職權交付仲裁，並通知雙方當事人。
5. 勞工因雇主或代表雇主行使管理權之人，對於：（一）勞工組織工會、加入工會、參加工會活動或擔任工會職務，而拒絕僱用、解僱、降調、減薪或為其他不利之待遇、（二）勞工或求職者以不加入工會或擔任工會職務

為僱用條件、(三) 勞工提出團體協商之要求或參與團體協商相關事務，而拒絕僱用、解僱、降調、減薪或為其他不利之待遇、(四) 勞工參與或支持爭議行為，而解僱、降調、減薪或為其他不利之待遇、(五) 不當影響、妨礙或限制工會之成立、組織或活動，得向中央主管機關申請裁決。

6. 勞資雙方應本誠實信用原則，進行團體協約之協商；對於他方所提團體協約之協商，無正當理由拒絕所生爭議，其亦得向中央主管機關申請裁決。

(二) 罷工是否構成違法或相關民刑事責任

爭議行為應依誠實信用及權利不得濫用原則為之。惟雇主不得以工會及其會員依「勞資爭議處理法」所為之爭議行為所生損害為由，向其請求賠償。且工會及其會員所為之爭議行為，該當「刑法」及其他特別刑法之構成要件，而具有正當性者，不罰。但以強暴脅迫致他人生命、身體受侵害或有受侵害之虞時，不適用之。

(三) 政府如何介入勞資爭議

1. 各級主管機關應依「勞資爭議處理法」(以下簡稱本法)處理勞資爭議，本法於雇主或有法人資格之雇主團體與勞工或工會發生勞資爭議時，適用之。
2. 權利事項之勞資爭議，係指勞資雙方當事人基於法令、團體協約、勞動契約之規定所為權利義務之爭議，得依本法所定之調解、仲裁或裁決程序處理之。
3. 調整事項之勞資爭議，係指勞資雙方當事人對於勞動條件主張繼續維持或變更之爭議，依本法所定之調解、仲裁程序處理之。

(四) 教師勞資爭議之處理程序

教師之勞資爭議得依「勞資爭議處理法」之相關規定辦理，惟屬依法提起行政救濟之事項者，不適用之。至於屬依法提起行政救濟之處理原則：(一) 涉及教師之升等及資格審定事件、(二) 依法律或法律授權之行政命令之財產請求權及退休申請之否准事件、(三) 敘薪事件、(四) 身分之變更(解聘、停聘、不續聘或資遣)

本土協商案例

※（金融業）

台灣銀行（股）公司暨企業工會

（一）簡介

工會簡介

本會成立於民國 85 年 5 月 18 日，迄今已邁入第 18 個年頭，前身為臺北市臺灣銀行產業工會，民國 96 年 7 月 1 日臺灣銀行與中央信託局合併，中央信託局產業工會亦同時併入本會，民國 100 年 5 月 1 日因應新工會法修訂，依法變更為「臺灣銀行股份有限公司企業工會」，簡稱「臺灣銀行企業工會」，目前會員數約 6220 人。

本會四大宗旨為：保障會員權益、增進會員知能、改善勞動條件、促進勞資合作。

本會目前是第 6 屆，由第 5 屆理事長吳振昌連任，歷經前幾屆的努力，會員數一直持續增加中，勞資關係亦趨和諧，在這兩屆也擴充了工會網站，以圖達到資訊、財務透明化，並制定詳盡的網站資訊供會員瀏覽（本會網址：botu.org.tw）。同時增加多項會員福利如會員逝世奠儀、會員住院慰問、會員婚育禮金、會員子女獎學金、會員雙親往生花禮等，並為全體會員投保團體意外險 201 萬。

公司簡介

臺灣銀行為歷史悠久的銀行，成立於民國三十五年五月二十日，於九十二年七月一日改制為股份有限公司組織。同時於九十七年一月一日依據金融控股公司法相關規定，成立臺灣金融控股股份有限公司，成為該金融控股公司之子公司，目前資本額為新臺幣柒佰億元。回顧過去臺灣經濟的發展，除曾代理中央銀行外，舉凡幣制改革、各期經濟建設計劃，及至近年來政府積極推動之策略性、關鍵性工業發展、六年國家經濟建設計劃及亞太營運中心規劃、BOT 公共工程建設等政策，本公司均

適時研提意見供政策參考，並全力支應資金需求，以協助政策執行。審視本公司歷年來的成長與茁壯，可謂與台灣經濟呈現同步發展，並見證臺灣經濟奇蹟。

（二）團體協商過程、僵局與簽約關鍵

公司為國營事業金融機構，亦屬適用勞動基準法之行業，臺灣銀行企業工會乃公股銀行工會中第一家與資方簽訂團體協約的工會。工會為爭取會員權益，因公司 96 年 7 月 1 日與原中信局合併後，激起同仁之危機意識、自 96 年起即要求簽訂團體協約加速團體協約之簽訂。

雙方歷經多次協商會議，於 97 年 12 月首次簽訂團體協約。該團約於 100 年 12 月 3 日屆滿前，工會參酌新修正施行之勞動三法及金融同業團體協約，針對優惠存款、勞動條件與福利、搭便車條款及調動等議題提出部分條文之修正，因台灣銀行公司與工會雙方溝通管道暢通，在協商過程中，公司皆願意與工會進行協商，惟因台銀公司係國營事業單位，依我國團體協約法第 10 條規定，勞資雙方簽訂之團體協約應經上級主管機關（財政部）核可始生效力，爰公司僅能遵守政府及財政部相關法令規定辦理，而無法答應工會相關協商要求。

工會亦瞭解公司情況，並透過立法委員向財政部施壓，惟仍無任何進展。然而，在調動的議題上，公司仍同意工會 2 項訴求，1.調動不超過 50 公里。2.協助調動員工解決住宿問題，最後修正通過 4 條條文，並於 102 年 10 月 11 日再與工會簽訂團體協約。

勞資雙方願意簽訂團體協約之關鍵為：

1. 勞資雙方溝通管道暢通，彼此具信任感。
2. 勞動部辦理簽訂團體協約頒獎典禮，讓勞方認為簽訂後具榮耀感，願對於其它議題先擱置之後再談。

（三）簽訂團體協約心得

工會立場：

簽署團體協約除了提供會員更多保障外，無非是為區分會員與非會員之差別，雖團體協約法第 13 條已明訂「禁搭便車條款」，但本會尚未成功納入團體協約，未來仍會朝這目標努力，非工會會員不得坐享其成工會努力爭取之結果，並同時爭取退休金存款法制化，以維本會會員權益。

公司立場：

本公司與工會進行團體協約之協商過程，雙方均能摒除歧見，充分溝通，在企業穩定經營前提下，和平理性，進行誠信協商。團體協約簽署後，除員工權益更加明確，勞資糾紛減少外，人員管理亦邁入嶄新之局面。勞資雙方立場或有不同，然讓企業永續經營之目標卻是一致，在互信互敬及團體協約基礎下，共創雙贏，謀取勞資最大福祉。

※（製造業）

台灣史谷脫紙業（股）公司暨新營廠企業工會

（一）、簡介

工會簡介：

台灣史谷脫紙業公司於民國 58 年成立,新營廠於民國 60 年建廠完工開始生產,工會隨之在民國 62 年成立,至今已四十餘年的歷史,母公司『金百利克拉克』業務遍佈全球共有 147 個國家,地區均有投資設廠,為全世界最大產量,最高品質的家庭用紙生產公司。相對的本公司所生產的『舒潔衛生紙』系列產品,亦是國內最具知名度,最優良品質的家庭用紙,四十餘年來在家庭用紙市場佔有率仍俱有龍頭領先地位。在勞工安衛設施防護工作上,更有非常傑出優異的表現,多次榮獲全國最優勞安單位及友善職場。

本公司在事業有成之餘,本著『取之於社會,用之於社會』的信念下,每年由公司支持工會承辦均積極或響應政府各項公益活動,如造林、淨灘、義賣、捐血、急難救助……等各項活動來回饋社會,保護環境濟助弱勢團體,曾多次榮獲中央及地方政府的表揚,工會會務方面亦因勞資關係和諧互助合作,會務均能依年度工作計劃順利推展也頗有成效,連續六次(每三年一次評鑒)榮獲縣、市政府頒發優良工會獎項。

公司簡介：

台灣史谷脫紙業股份有限公司新營廠是專業家庭用紙的生產工廠,自 1970(民國 59 年)建廠/生產以來,在產品設計、技術創新、品質管制等方面不斷提昇,來滿足消費者的需求,也是四十多年來「舒潔」品牌能持續成長,成為最受歡迎與信賴的家庭衛生用紙的重要原因。公司永續經營的理念,以「在生活必需品的領域,引領世界邁向更美好的生活。」為職志,秉持「誠信、負責、創新、關懷」的價值觀,在公眾利益上成為一個優秀及負責任的法人公民。歷年來,引入國際品質管理系統 ISO9001、國際環保系統 ISO14001,並持續改善廠內製程及產品開發,製程方面通過 FSC 認證,擦手紙與廚房紙巾生產線導入 HACCP22000

系統、盒裝面紙取得環保標章，不斷的精益求精、優質回饋給社會大眾。

（二） 團體協商過程、僵局與簽約關鍵

民國 94 年有鑒於當時的台南縣政府勞工處，推行並鼓勵簽訂團體協約的政策，工會即開始著手蒐集相關資料，並依團體協約簽訂辦法的規範，先由理事會推選五人協商代表再經會員代表大會追認協商代表資格，於勞資會議上積極向資方建議簽訂團體協約的要求，雖公司仍不同意，惟經過無數次的協商，經過漫長二年的時間，勞資雙方本著誠信原則，透過協商代表充份的表達溝通協調下，終取得公司信任，雙方針對協商內容達成共識，完成各項協議後，而於民國 96 年底正式圓滿簽訂第一份團體協約，自民國 97 年 1 月起生效。而後每年繼續召開協商代表會議，配合法令更新，修改協約內容後，每年續簽一次，至今已續簽 8 次之多。

從民國 96 年簽訂第一次團體協約，每年檢視修訂，迄今已簽訂八次。勞資雙方在誠信原則與互利互惠的共識下，遵從各項勞工法令與公司關懷員工的企業倫理。在協商過程中，由工會幹部與資方代表共同參與，勞資雙方在相互尊重意見的前提下，充分的表述、溝通、協調，和諧圓滿地完成各項協議，訂定一代表『KC-Taiwan,舒潔家族』-關懷員工的協約條款。

勞資雙方願意簽訂團體協約之關鍵為：

- 1.勞資雙方願意溝通，建立彼此信任感。
- 2.工會與公司互動良好，勞資雙方皆能遵守協商內容。

（三） 簽訂團體協約心得

工會立場：

隨著時代變遷生產環境多元化，相關勞工法令無法落實勞工需求，更無法實際互相約束勞資雙方的權利與義務，本著誠信原則及協約的法律效用，透過勞資協商過程中，可增進彼此的瞭解，降低彼此的誤解與衝突，

在完成簽訂團體協約後,本會會員的勞動條件提昇了,也爭取更多的福利事項,以及資方得以穩定生產效力和節約生產成本,勞資雙方各有實質獲益的成果展現。

公司立場：

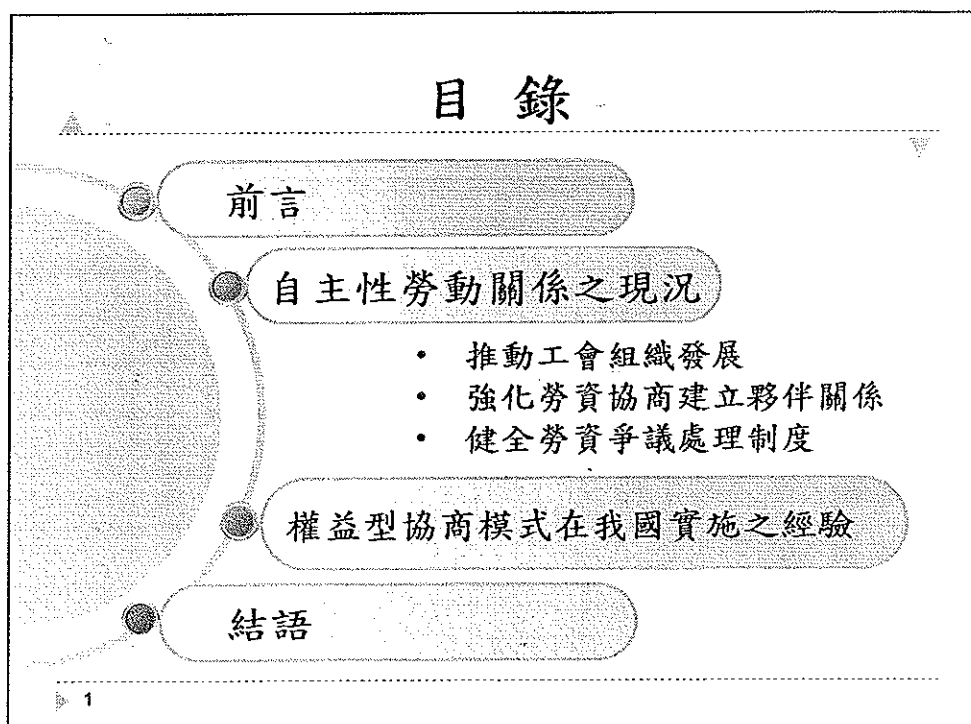
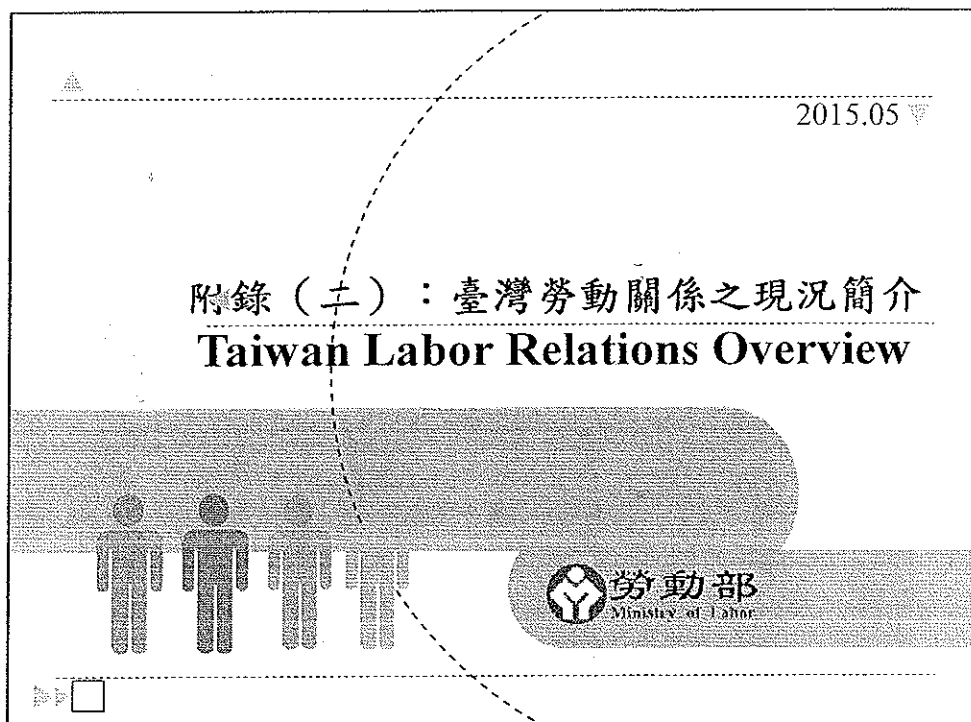
透過勞資協商、共同監督勞動條件、注重員工權利與義務事項，以提升員工參與感，增加認同感與向心力，尤其在協商過程中，可以瞭解彼此的思維與做法，減少彼此誤解與衝突。

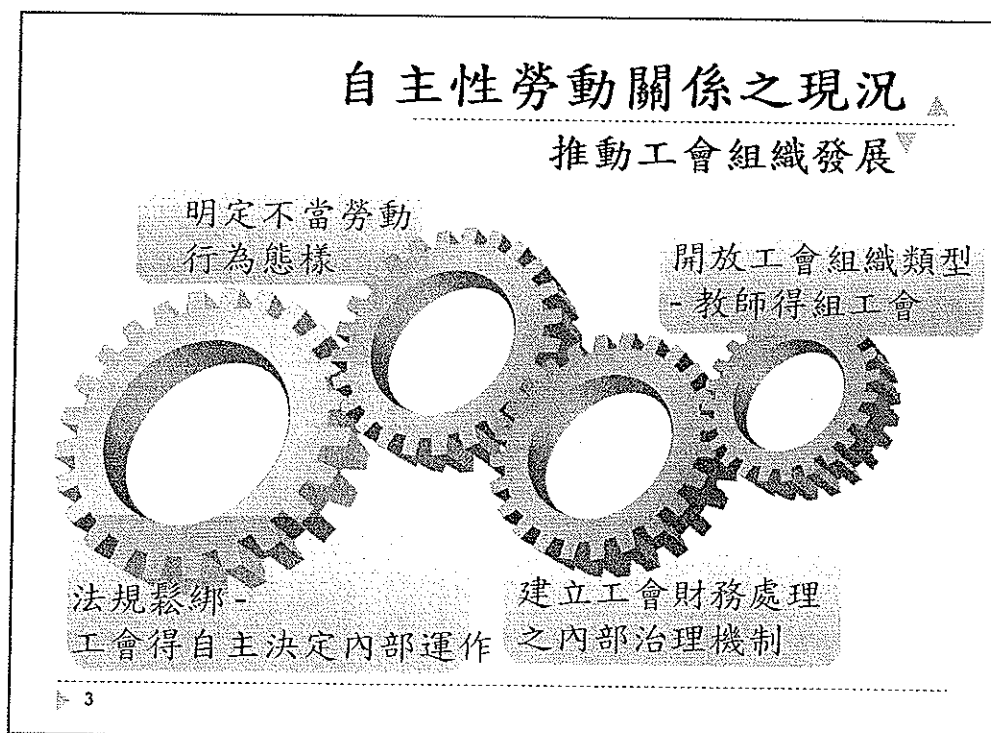
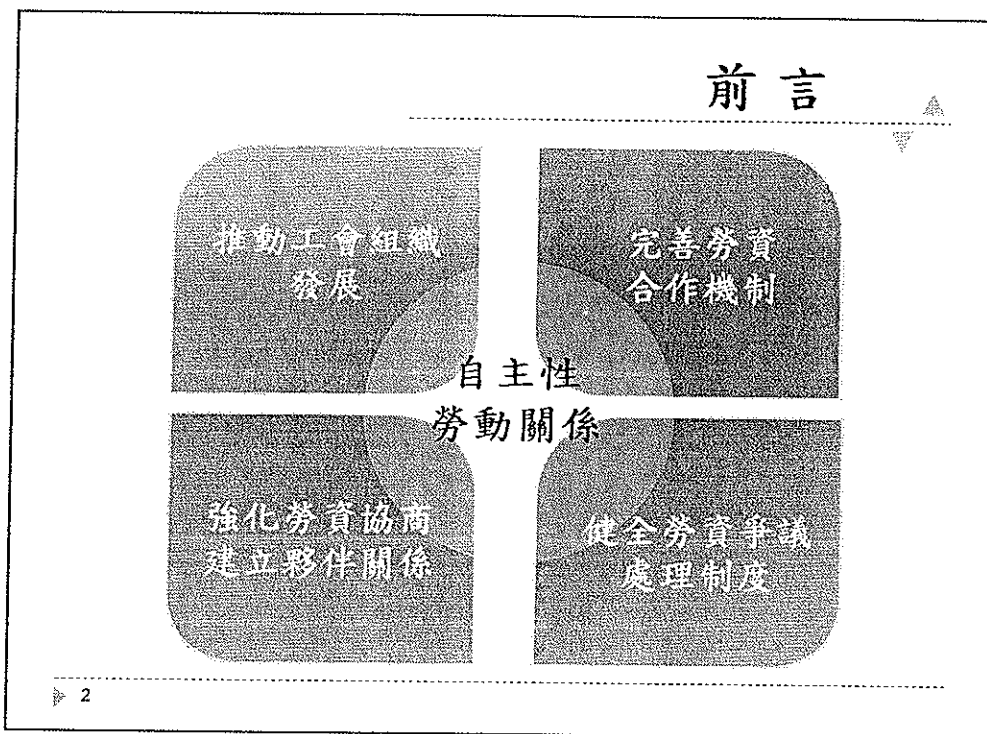
實質收益如下：

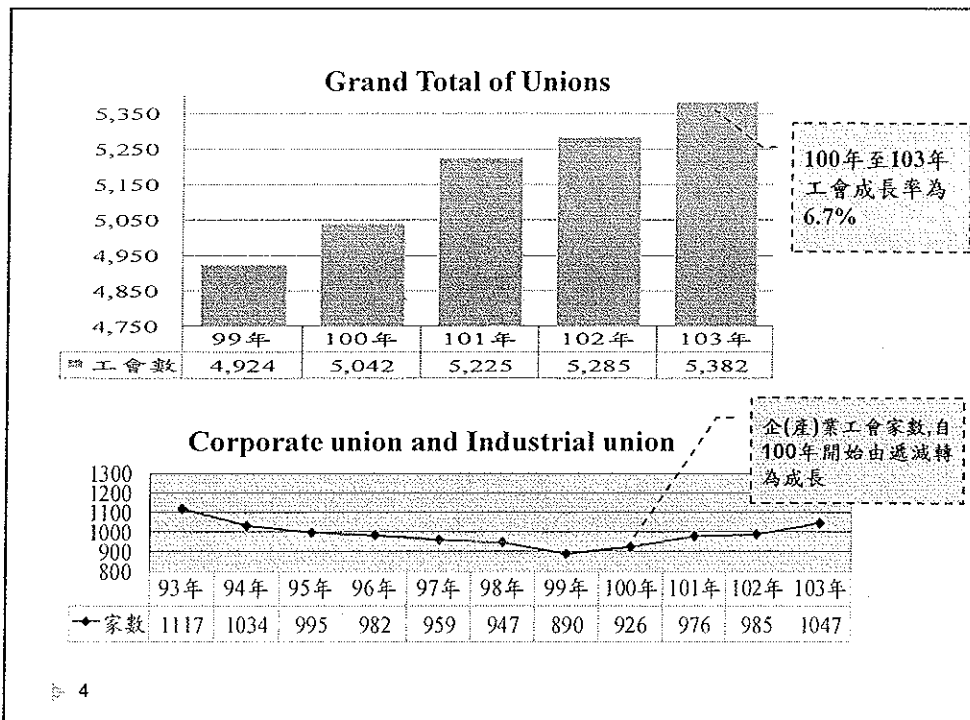
協商也是學習與成長的契機；促進雙方協商代表，投入對勞工法令的鑽研，能使工會運作機制更加純熟。

由勞資雙方共同訂定之權利與義務關係，在團體協約中形成「制約規範」（如工作規則、安全衛生守則等），促進勞方認同感且更樂於遵循。

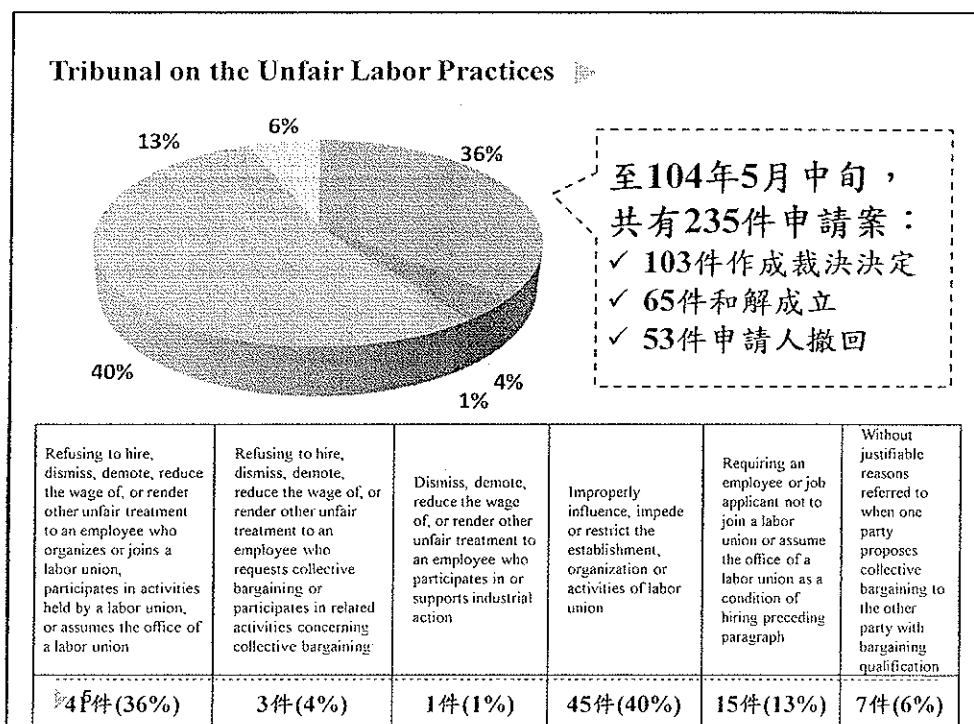
每年定期檢視、修訂條約；提供一開放的溝通平台，落實團體協約之意義與效能，保障會員的權益。







4



自主性勞動關係之現況

強化勞資協商建立夥伴關係

誠實信用 協商機制

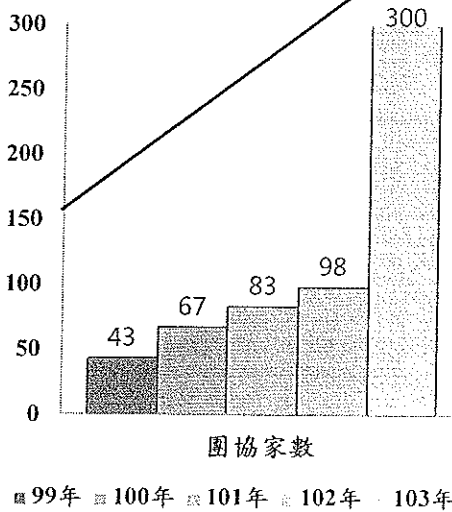
- 需傾聽對方要求或主張
- 要實質討論
- 努力達成合議可能
- 不得佯裝或拖延談判



無正當理由不得 拒絕協商機制

- 對於他方合理適當協商方案，拒絕或未提出對應方案
- 拒絕提供協商必要資料

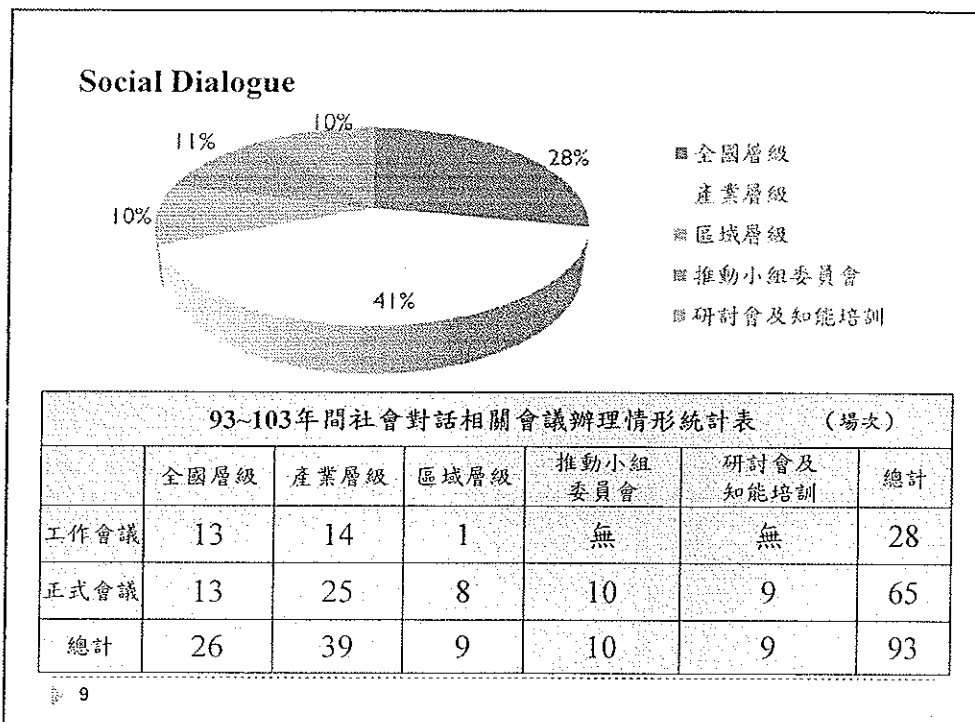
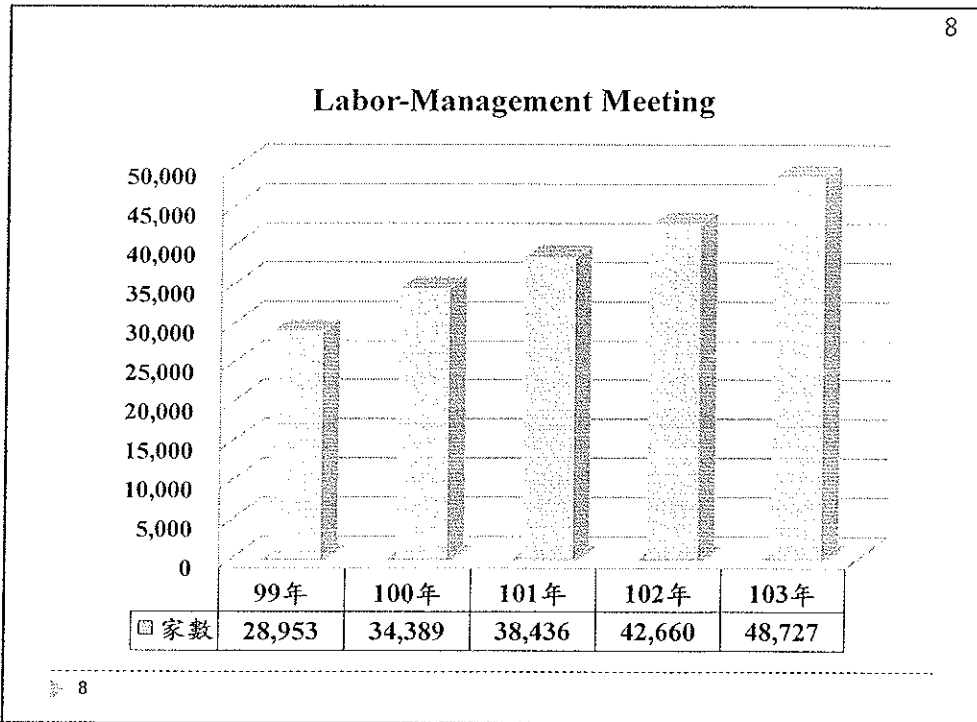
6



Collective Agreement

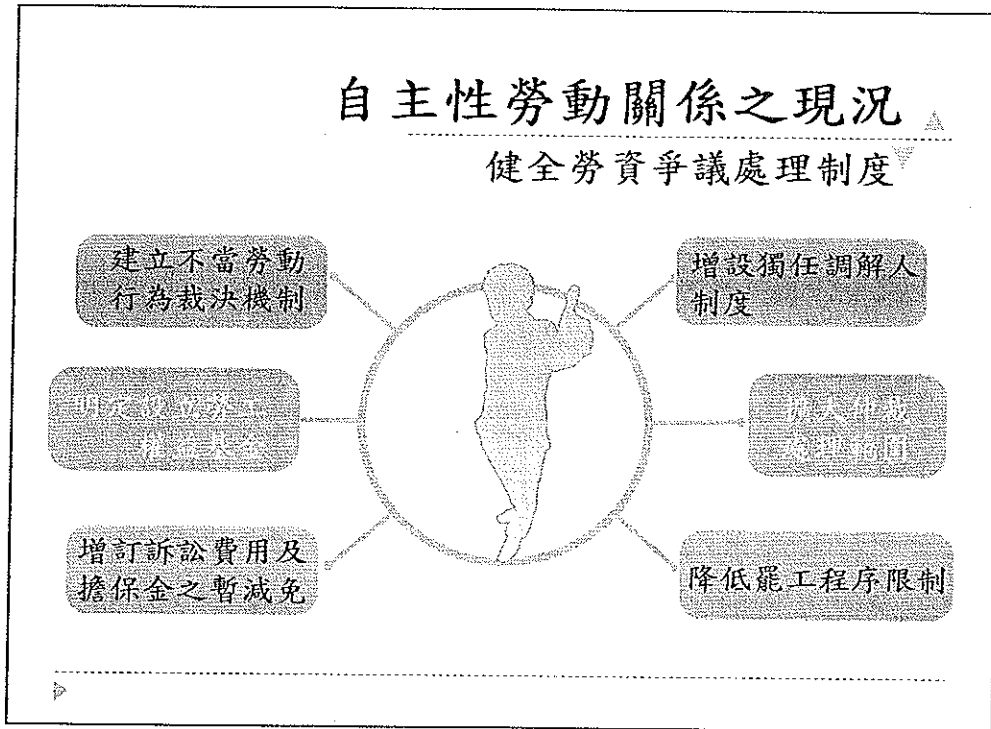
工資部分	<ul style="list-style-type: none"> • 工資每年依物價適時調整 • 提供交通、房屋及伙食津貼 • 提供體育康樂經費及偏遠加給 • 提供三節、紅利、革新及久任獎金 • 颱風、地震或其它災變放假給薪
工時部份	<ul style="list-style-type: none"> • 縮減工時 • 休息時間及休假優於勞動基準法
其他優於法令	<ul style="list-style-type: none"> • 優惠離職或資遣方案 • 解僱與資遣申復與工會參與 • 雇主提供勞工團體意外保險 • 建立工資預借制度

7



自主性勞動關係之現況

健全勞資爭議處理制度

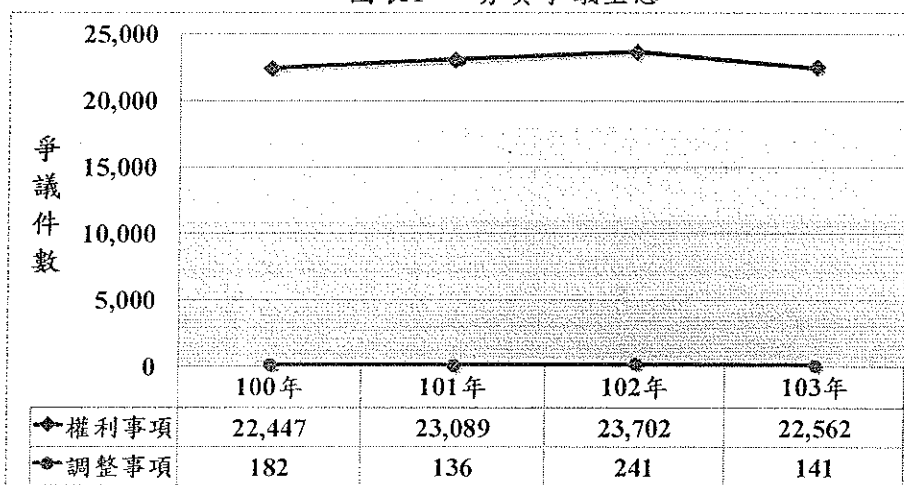


一、勞資爭議態樣

種類 年度	總計	權利事項							調整事項				
		契約	工資	給付遺 資費	給付退休 金	勞工保 險給付	職業補 償	工會身 分保護	其他權 利事項	調整工 資	結算年 資	工時	其他調 整事項
100	22,629	1,557	9,290 (最多)	5,817 (次多)	853	402	1,865	10	2,653	23	4	115	40
101	23,225	1,544	10,356 (最多)	5,757 (次多)	904	391	1,693	13	2,431	36	2	61	37
102	23,943	2,181	9,967 (最多)	5,769 (次多)	972	311	1,919	3	2,580	16	1	121	103
103	22,703	1,940	9,515 (最多)	5,509 (次多)	937	353	1,935	4	2,369	29	4	58	50

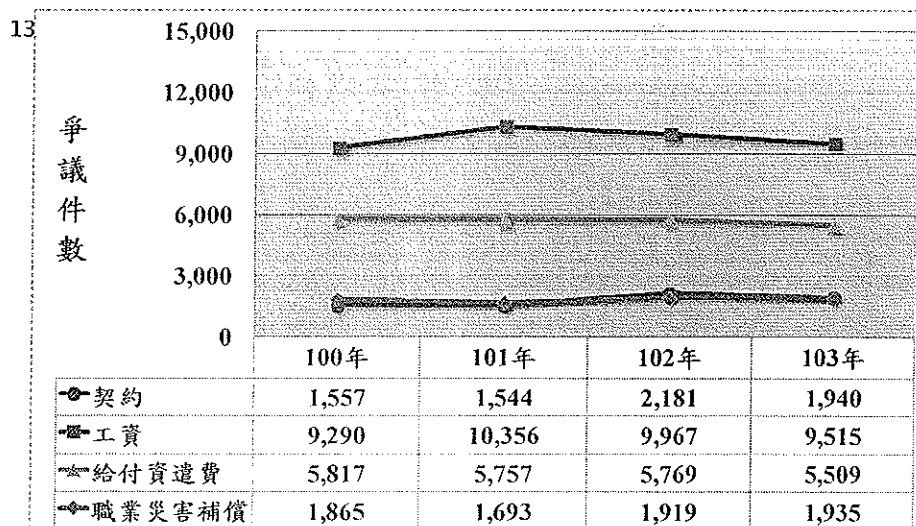
二、勞資爭議調解處理

圖表1 - 勞資爭議型態



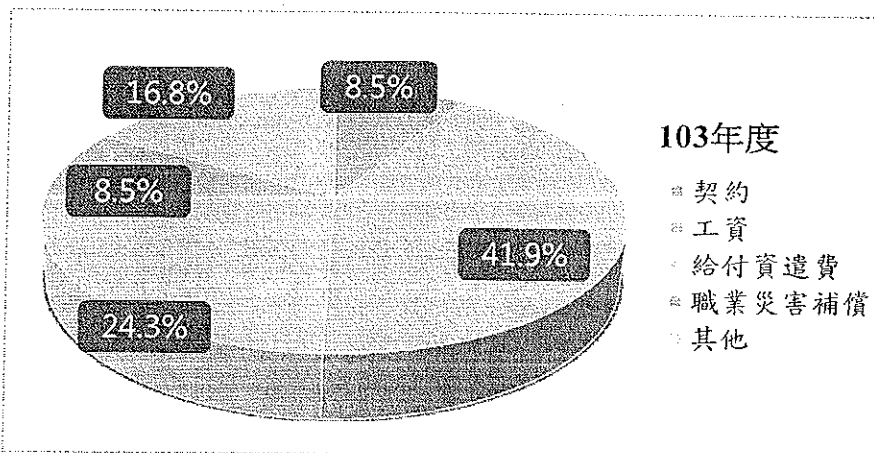
12

圖表2 - 主要爭議類型趨勢



13

圖表3 - 主要爭議類型百分比



14

三、勞資爭議處理情形

統計期間：自2011年5月至2015年4月

類別	Mediation			Arbitration			Tribunal		
	案件數	成立數	和解率	案件數	作成仲裁判斷	和解	案件數	作成裁決決定	和解
2011	15,173	8,573	57%	2	2	0	30	16	5
2012	23,222	12,955	56%	3	2	1	72	42	13
2013	23,936	13,692	57%	7	6	1	62	26	26
2014	22,683	12,596	56%	20	7	9	53	18	20
2015	6,985	3,560	51%	7	0	3	18	1	1

15

四、勞工訴訟扶助專案執行情形

金額：千元

年度	專案申請 案件數	准予扶助 案件數	結案 件數	勞工可得 金額	訴訟扶助 執行金額
2009年 3-12月	4,888	2,478	809	148,435	22,623
2010年	5,281	2,536	1,193	238,968	48,297
2011年	5,691	2,607	1,563	321,370	32,245
2012年	5,121	1,991	1,524	391,231	25,718
2013年	2,146	1,585	1,517	327,757	23,516
2014年	2,045	1,565	1,503	330,136	23,716
2015年 1-4月	692	564	351	74,860	6,473
總計	25,864	13,236	8,460	1,832,757	182,588

16

權益型協商模式在我國實施之經驗

THE IBB PROGRAM IN 2014

- EXPERINCES FROM MOL, R.O.C

- ▶ CONTENTS OF PROGRAM 計畫內容
 - ▶ INTORDUCE SKILL OF IBB協商技術導入
 - ▶ MEDIATING DISPUTING ISSUES WITH IBB SKILL
爭議議題輔導
- ▶ APPLICANTS 申請人
 - ▶ 1 SOLAR ENERGY COMPANY 1家太陽能公司
 - ▶ 1 HOSPITAL 1家醫院
 - ▶ 1 JUNIOR HIGH SCHOOL 1家學校
 - ▶ 1 PRINTING COMPANY 1家印刷廠

17

- ▶ SERVICE PERIOD 實施時間
 - ▶ FROM SEPTEMBER TO DECEMBER 2014年9月至12月

- ▶ MEDIATING ISSUES 協商之議題
 - ▶ WAGE STRUCTURE ADJUSTMENT (JUNIOR HIGH SCHOOL)減薪 (學校)
 - ▶ PROFIT SHARING (PRINTIG COMPANY) 盈餘分配 (印刷廠)
 - ▶ ROTATING SHIFT (HOSPITAL)排班 (醫院)



▶ 18

Evaluation of Interest Based Bargaining on labor-management disputing issues in 2014

Ques. no.	Your comment on instructors skill: <input type="checkbox"/> 1 - without professional skill · <input type="checkbox"/> 2 - with limited professional skill · <input type="checkbox"/> 3 - with professional skill but useless · <input type="checkbox"/> 4 - with professional skill also meet our needs · <input type="checkbox"/> 5 - I do not know										
	Feedback	1		2		3		4 - 96.15%		5	
Rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	
	0	0	0	0	0	0	0	46.15%	50%	0	0

Ques. no.	As to your job? <input type="checkbox"/> 1 - It is useless · <input type="checkbox"/> 2 - it is useful, but I will not invite the third party to facilitate in future negotiation · <input type="checkbox"/> 3 - I will consider to invite third party to facilitate in future negotiation · <input type="checkbox"/> 4 - I will invite third party to facilitate in future negotiation again · <input type="checkbox"/> 5 - I do not know									
	Feedback	1		2 - 3.84%		3 - 61.53%		4 - 34.61%		5
Rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management
	0	0	0	3.80%	26.92%	34.64%	23.07%	11.53%	0	0

▶ 19

Question	Any effectiveness to parties ? <input type="checkbox"/> 1 - without effectiveness <input type="checkbox"/> 2 - bring me new Ideas <input type="checkbox"/> 3 - change my original perceptions <input type="checkbox"/> 4 - bring new inspirations <input type="checkbox"/> 5 - I do not know									
Feedback	1		2 - 23.07%		3 - 19.23%		4 - 57.69%		5	
Rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management
	0	0	7.69%	15.38%	7.69%	11.53%	34.61%	23.07%	0	0

Question	Your whole evaluation on own services : <input type="checkbox"/> 1 - waste our time <input type="checkbox"/> 2 - it is useless to resolve disputing issues <input type="checkbox"/> 3 - beef up mutual trust <input type="checkbox"/> benefit following negotiation <input type="checkbox"/> 4 - it is useful tools to identify the disputing issues <input type="checkbox"/> and made parties have different views on issues <input type="checkbox"/> 5 - no comment									
Feedback	1		2		3 - 42.3%		4 - 61.53%		5	
Rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management
	0	0	0	0	23.07%	19.23%	30.76%	30.76%	0	0

Question	Other suggestions to our services ?									
Feedback	excellence (worker)									

20

Evaluation of Interest Based Bargaining on Introducing Skill of IBB in 2014

Total comment on training program	Program content					materials				
	1 poor	2	3 adequate	4	5 excellent	1 poor	2	3 adequate	4	5 excellent
	0	0	11%	77%	11%	0	0	11%	66%	22%
	Role plays and exercises					Curriculum arrangement				
	0	0	11%	55%	33%	0	0.00%	22%	44%	33%
	Instructor's knowledge					Assistant's help				
	0	0	22%	55%	22%	0	0.00%	0%	44%	55%

question	Most helpful contents in this training? ■1 - no help at all ■2 - consider to adopt in future negotiation ■3 - will use some of skills in future negotiation ■4 - will use IBB skill in future negotiation									
feedback	1		2 - 21.42%		3 - 64.28%		4 - 14.28%		5	
rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management
	0	0	21.42%	0.00%	20.00%	88.88%	23.07%	11.11%	0	0

question	Any effectiveness to parties? ■1 - no effectiveness to parties ■2 - change some perceptions ■3 - change original concepts ■4 - bring new inspiration									
feedback	1		2 - 28.57%		3		4 - 64.28%		5	
rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management
	20%	0	40.00%	22.22%	0	0	40.00%	77.77%	0	0

22

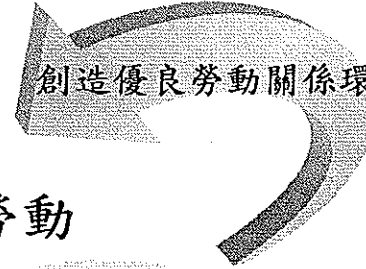
question	As to this kind of training, you will ■1 - I will not participate again ■2 - I will not participate but will recommend others ■3 - I will participate again if I am available ■4 - I hope to participate again soon									
feedback	1 - 21.42%		2 - 14.28%		3 - 21.42%		4 - 7.14%		5	
rate	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management	worker	management
	40%	11.11%	0	22.22%	60.00%	0	0	11.11%	0	0

Question	Any additional suggestions to our training?									
Feedback	excellence (worker)									
	Encourage workers to participate (management)									

23


結語

- ✓ 經濟快速變遷
- ✓ 景氣預測性降低
- ✓ 產品市場快速波動



創造優良勞動關係環境

尊嚴勞動



建立自主勞動關係

兼顧


- ✓ 勞動市場彈性
- ✓ 就業安全


24

25

2015.05

謝 謝 聆 聽





勞動部
Ministry of Labor

25

本部王厚偉司長致贈聯邦調解調停署 (FMCS) 代理署長 Allison Beck 紀念品



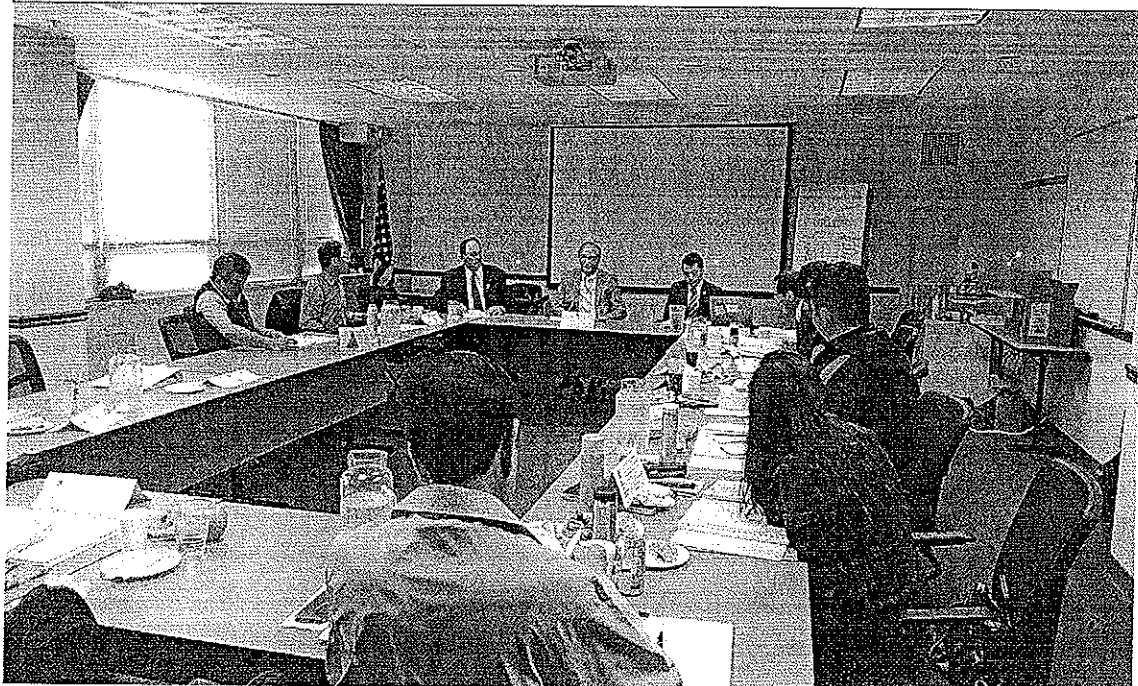
聯邦調解調停署 (FMCS) 代理署長 Allison Beck 與副署長 Scot L. Beckenbaugh 頒發研習結業證書予本部顏鈺展科員



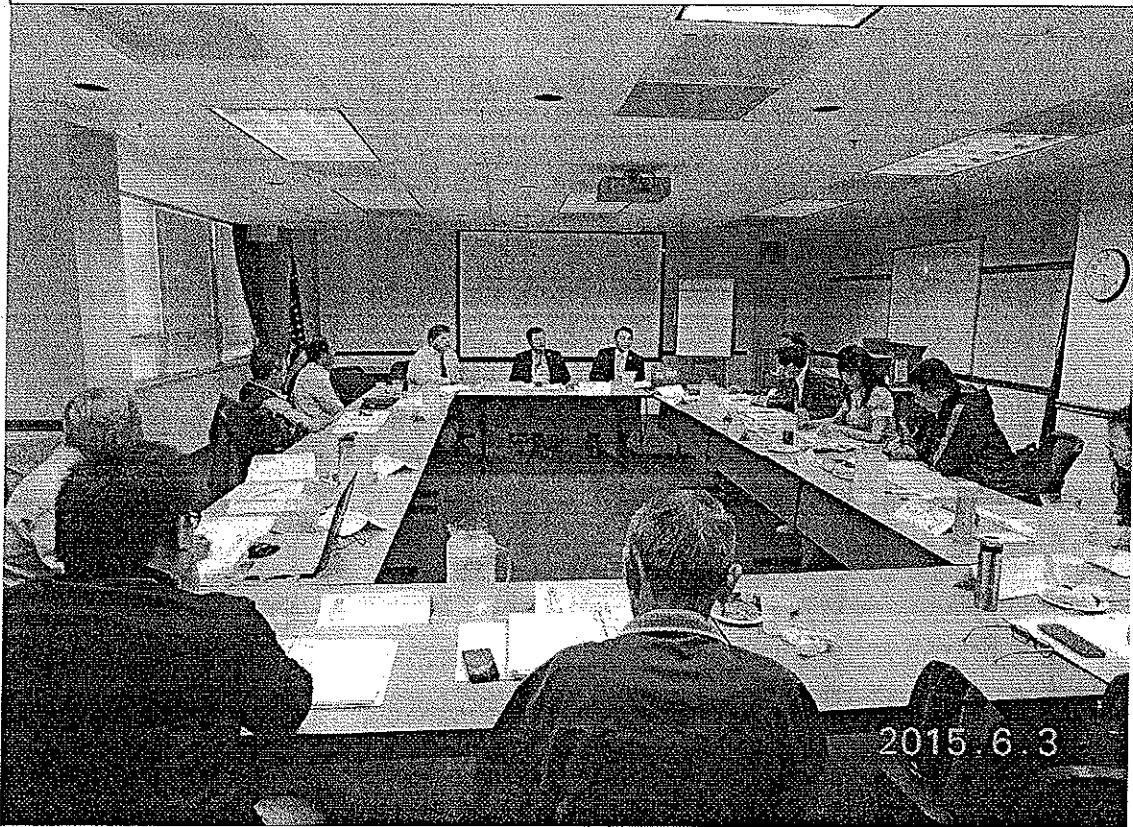
聯邦調解調停署 (FMCS) 代理署長 Allison Beck、資深調解官員兼國際方案主任 Eileen B. Hoffman 與助理調解官員 David W. Huang 及美國在台協會 (AIT) 商務組長 Rick Ruzicka 與本部訪團進行合作計畫檢討會談



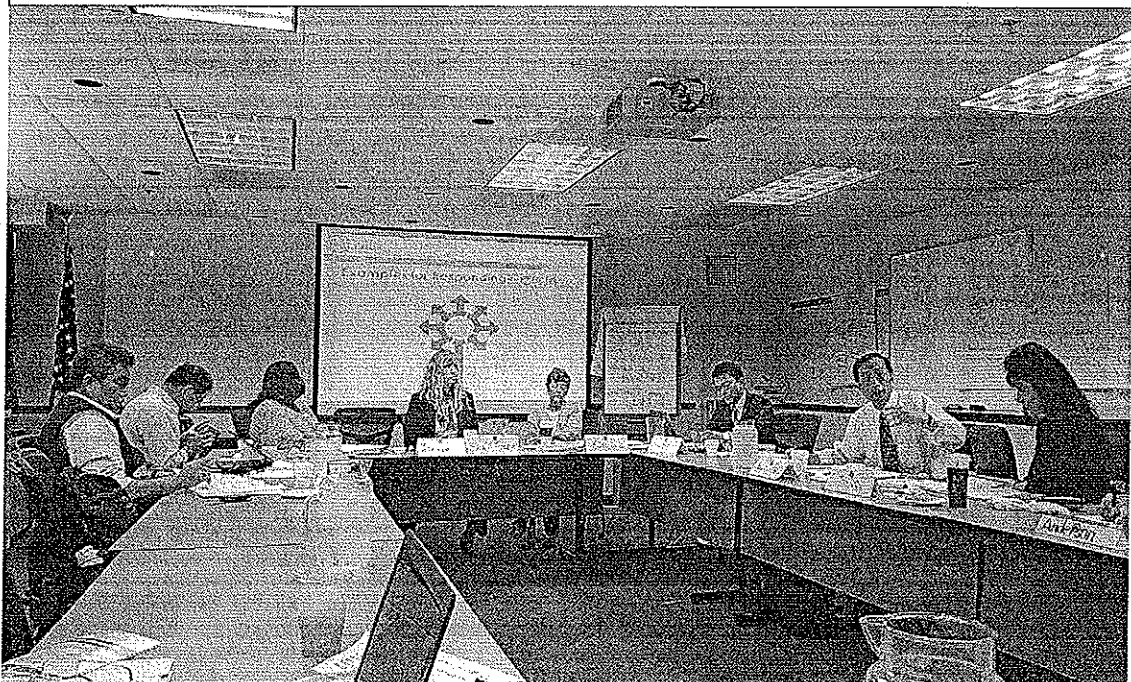
聯邦調解調停署 (FMCS) 助理調解官員 David W. Huang、美國自來水公司勞資關係經理 James Sray 及美國卡車司機工會代表 Jim Deene 與本部訪團分享企業內勞資合作事項與實務經驗



聯邦調解調停署 (FMCS) 調解官員 Douglas M. Corwon、Larry B. Passwaters
與助理調解官員 David W. Huang 與本部訪團分享教師集體協商制度與實務經驗



聯邦調解調停署 (FMCS) 教育與訓練處長 Heather Brown、調解官員 Denise P. McKenney、Ramona W. Buck 與助理調解官員 David W. Huang 與本部訪團分享調解人培訓之課程設計、訓練技巧與實務經驗



本部訪團拜會聯邦調解調停署 (FMCS)，並與代理署長 Allison Beck、資深調解官員兼國際方案主任 Eileen B. Hoffman 及助理調解官員 David W. Huang 暨美國在台協會 (AIT) 商務組長 Rick Ruzicka 合影



本部訪團拜會聯邦調解調停署 (FMCS)，並與代理署長 Allison Beck 及副署長 Scot L. Beckenbaugh 合影



本部訪團拜會國家調解委員會 (NMB)，並與副幕僚長 Michael F. Kelliher、資深調解官員 Denise G. Hedges、調解官員 Jane Allen 及 Patricia Sims 暨聯邦調解調停署 (FMCS) 助理調解官員 David W. Huang 合影



本部訪團拜會國家勞動關係委員會 (NLRB)，並與委員 Lauren McFerran 及 Harry I. Johnson, III 合影



本部訪團拜會公平就業機會委員會 (EEOC)，並與調解官員 Michael Bertty 暨聯邦調解調停署(FMCS)調解官員 LaTwana Williams及助理調解官員 David W. Huang 合影



本部訪團拜會聯邦勞動關係委員會 (FLRA)，並與委員 Ernie DuBester、法規與公共事務處長 Gina K. Grippando 及僵局處理委員會執行秘書 H. Joseph Schimansky 暨聯邦調解調停署 (FMCS) 助理調解官員 David W. Huang 合影



本部訪團拜會功績制度保障委員會(MSPB)，並與政策及評估處副處長 James Tsugawa 合影



本部訪團拜會勞工部(DOL)，並與工資工時局通訊事務組長 Michael Kravitz 合影



本部訪團拜會美國教育協會 (NEA)，並與集體協商及會員宣導處長 Carolyn York、資深研究員 David Schlein 及國際關係處專員 Helen Li 合影



本部訪團拜會美國在台協會 (AIT)，並與商務組長 Rick Ruzicka 及聯邦調解調停署 (FMCS) 助理調解官員 David W. Huang 合影

