

視訊會議報告（出國類別：其他）

參與美國聯邦調解及調停署
（FMCS）舉辦 2022 全美勞資關係年
會（NLMC）

服務機關：勞動部

姓名職稱：黃春玉視察、劉蓓蓉科員、吳彥樞科員、陳芃仔科員

派赴國家/地區：中華民國/臺灣

出國期間：111 年 7 月 12 日、13 日

報告日期：111 年 9 月 30 日

摘要

2022 全美勞資關係年會 (National Labor-Management Conference, NLMC) 是由美國聯邦調解及調停署 (Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS) 每兩年為勞工和雇主、勞資關係從業者、中立者、倡議者和學者匯聚一堂討論勞資關係的相關議題所舉辦之；本次年會主題為 “Future@Work：重新構想工作場所，討論議題包含學習如何克服挑戰、提高工作效率和增加員工保留率，並簡要介紹最新的基本談判技巧和勞工和就業形勢的重要更新。參與人員可以在不斷變化的工作世界中獲得對新方向、技術和趨勢的寶貴見解。

受到嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19) 疫情持續影響，主辦單位考量與會人員健康與安全等因素，2022 年會即比照 2020 年會舉辦形式採線上會議方式辦理，讓所有參與人員可以更安心的踴躍參加相關系列活動。本次會議各場次議題，內容包括女性就業挑戰、衝突的應處方式、協商與衝突的認知偏差與最新勞動政策對於協商影響，透過各場次主講人分享之經驗及案例，使與會者可以了解當今勞動關係中面臨之問題。本司並於會前研討會 (3 月至 6 月) 以及會議期間 (7 月 12 日及 7 月 13 日) 參與線上會議，由與會同仁自各場次擇合適議題參與。

關鍵字：女性工作、去偏見、同理心、認知偏差、勞動政策

目錄

壹、目的與報告內容	1
一、會議目的	1
二、參與議程	1
三、會議報告內容.....	1
貳、心得及建議.....	9
一、心得.....	9
二、建議.....	10

壹、目的與報告內容

一、會議目的

伴隨疫情對全球帶來的影響持續在現今變動中的勞動關係中發酵，本次會議重點仍著重在關注疫情及充滿挑戰的經濟對勞資關係的雙重影響；除此之外，還包括於工作場所的多樣性、公平、包容和可及性等。其他尚有私部門和公部門工作場所面臨的挑戰，例如招募、大辭職（Great Resignation）、管理工作場所衝突、爭議解決程序、通貨膨脹對美國勞動力的影響以及當代集體談判方法等。

本次會議主題相當豐富，諸如後疫情時代，女性或是勞工在勞動關係的挑戰，探討職業女性目前面臨及新出現的問題；分享衝突管理的方法，使談判者或中立第三人瞭解選擇可能會影響衝突的解決、探討損失規避、定錨效應及基本歸因謬誤等偏見，以及偏見在協商或爭議決策上可能產生的影響，另外還有美國國家勞資關係委員會（NLRB）新決定書、法案，以及 NLRB 政策指引如何影響談判之決定。透過線上參與會議的方式，讓同仁有機會聽取新興議題的發展概況，爰請本司 4 位同仁分別於 7 月 12 日及 7 月 13 日兩日議程中挑選與合適之議題上線聆聽，於會後提供報告摘要、心得與建議，報告摘要內容如下。

二、參與議程

美國時間		議 題
7 月 12 日	1:00-2:00	重塑女性工作的未來
7 月 12 日	2:30-3:30	處理衝突的 14 種方法：為什麼我們高估衝突處理能力？
7 月 13 日	1:00-2:00	談判和衝突解決中的認知偏差
7 月 13 日	2:30-3:30	法案揭曉時刻：最近的勞工政策、法案及政策指引等如何影響協商桌

三、會議報告內容

（一）重塑女性工作的未來（主講人：Stephanie Collier, Moira Lethbridge）

本會議係由 FMCS 調解員 Stephanie Collier 與《每天 5 分鐘精

明的女人：為重要的生活騰出時間》一書的作者-Moira Lethbridge 透過對談，共同回顧職業女性面對肺炎流行病所突顯女性在工作 and 家庭生活方面所面臨的挑戰，並關注女性如何才能對於她們的工作做出明智的決定，又勞資應如何合作，才能探索出解決職業女性及其於工作場所所面臨挑戰的新方法等面向。

Stephanie Collier 說明，疫情下，特別是有色人種，經歷更多因性別及種族帶來的工資差距，職業隔離造成不成比例的照顧成本負擔，另外也面臨了工作場所暴力，根據統計，110 年針對亞裔美國人的暴力行為就增加了 339%，另黑人也成為目標，致使他們害怕回到職場，此外，社會服務產業及健康照顧業承受最高的暴力，原因包括了社會規範及刻板印象導致人們只能從事刻板工作，例如普遍認為女性善於照顧人，男性適合體力活或危險性工作，另外教育程度或培訓差異也為女性造成特定職業的進入障礙。

Moira Lethbridge 分享，隨著全球性別平等和多樣性倡導運動的日益增多，女性領導者具有重要的商業、經濟和社會效益，研究指出女性擔任管理者比例最高的公司，其獲利平均比女性擔任管理者比例最低的公司高出 47%。且有越來越多證據顯示，女性領導者的成果往往超過男性領導者，以女性為首的七個國家(包括臺灣、紐西蘭、德國、芬蘭、冰島、挪威和丹麥)與男性領導的國家相比，其死亡人數更低，也更有可能從經濟衰退中迅速復甦。另於觀察這些女性領導人在危機期間的領導方式，有人認為她們不會低估風險，更注重預防措施，並將長期社會福祉置於短期經濟考慮之上。

Moira Lethbridge 提到約瑟夫坎貝爾寫的《英雄的旅程》，認為女性面對疫情也應當成是被冒險召喚，在已知與未知中前進，最終會受到啟發並獲得禮物。她並以紐西蘭總理傑辛達·阿登(Jacinda Arden) 為例，辛達於 2020 年 3 月宣布全國封鎖時，她的一席演說讓人印象深刻，女性領導者被允許承認（沒有內疚或羞恥），擁抱（沒有自我破壞），表達（沒有吹牛或專橫）她們獨特的天賦和才能，在面對疫情下她們表現得更好。

Moira Lethbridge 認為女性領導者有目的地行事，有意識地選擇

以她們與生俱來的能力來領導，從固有的心態（“表現出同理心使我看起來很弱”）轉變為成長心態（“我的同理心鼓勵聯繫並改善協作”）。她們發展授權技能，將時間集中在更重要的決策，在計算風險和處理複雜性方面她們更有信心。通過改變自己的視角來識別、擁抱和表達自己獨特的領導技能，她們正在為自己和組織實現女性優勢，她們共同的特徵包括力量、適應力、毅力、同理心、包容性、深思熟慮、熱情、堅韌不拔、可諮詢、動機等。

Stephanie Collier 接續談到勞資在疫情下的合作方式包括 360 度回饋(即透過全面、多元資料的蒐集與分析過程，以協助個人成長、發展或作為評鑑個人績效的一種方法，以便做到更公平、公正的評鑑)、勞資委員會、使用外部協調人進行討論或分析、召開傾聽會議等，而這些都可以透過 FMCS 所提供的培訓得到幫助。

最後，Maira Lethbridge 認為要當個精明的女人、達到正念的成功，應該達到自我、工作及關係的平衡，自我的部分，包括改善健康及福祉、擁抱內在的價值(信念)及增加內心的平靜。在工作部分，應使時間實踐與自我核心價值保持一致、成就與享受的平衡及實現自我目標。在關係部分，則應學習有產值的互動、增加和諧及與他人互動的過程中仍保有完整的自己。她教導女性，每天騰出 5 分鐘看看他人成功的方式，並將技術練習運用在每天的生活中，將會發生持久而有力的改變。

(二) 處理衝突的 14 種方法：為什麼我們高估衝突處理能力？（主講人：Ligia Velázquez, Tom Melançon）

本場次主題在討論人們處理衝突的方式，透過了解不同處理衝突的方式，討論會如何對解決衝突帶來影響，由 Ligia Velázquez 及 Tom Melançon 擔任主講人。Ligia Velázquez 在 FMCS 任職期間，為許多不同的職業提供過調解服務，包含醫療保健業、製造業、酒店和服務業及教育業等；Tom Melançon 則於 2007 年獲得調解人資格後，累積協助超過百件團體協商爭議、就業歧視及吹哨者陳情等；另在 covid-19 蔓延期間，為了不斷變動的勞資關係型態，Tom Melançon 組織會議技術團隊，為 FMCS 調解員提供技術服務，以利使用最新的

虛擬會議平台進行調解；近年本部與 FMCS 共同舉辦或參加之會議，也常見 Tom Melançon 在會議中提供技術支援。

本場次主講人安排此議題分享主要目的，是為讓與會者可以理解如果高估自己處理衝突的能力，對參與協商和團體協商過程的各方的影響，並且讓與會者可以分享他們對於衝突的看法，以及如何影響我們處理衝突的能力；另外與會者可以從會議中學習到經過考驗的創新技術來超過偏見，成為更好的解決衝突專家。

本場次一開始透過互動式問卷列出 14 種處理衝突的方式，提供與會者檢視個人在面對衝突時，是如何看待或處理衝突，以及換位思考，當他人與我發生衝突時，他們會怎麼做？14 種處理方式包括：

- (1) 是間接的；只暗示困擾你的問題；
- (2) 找到自己之外的東西來歸咎這種情況；
- (3) 與他人談論衝突時使用諷刺的方式；
- (4) 尋找特定的代罪羔羊；
- (5) 積極努力的平息緊張局勢或適應這種情況，即使它可能是負面的；
- (6) 洩氣，讓人們確切地知道你的感受；
- (7) 暫時隱藏你的感受，稍後再私下向朋友或知己透露；
- (8) 嘗試澄清和了解與情況有關的更多資訊；
- (9) 昇華感受，把精力和注意力放在其他不相關的活動或興趣上；
- (10) 透過與相關人員交談，花時間傾聽和收集更多資訊；
- (11) 在壓力下退縮而不是處理衝突；
- (12) 積極嘗試妥協；
- (13) 向他人抱怨情況的不公平；
- (14) 努力尋找創造性的替代方案。

經過短暫投票之後（有與會者 196 名參與投票，可以多重選擇），個人在面對衝突時，以第 13 選項「向他人抱怨情況的不公平」、第 6 選項「洩氣，讓人們確切地知道你的感受」以及第 2 選項「找到自己之外的東西來歸咎這種情況」為前三項較多人選擇自身在應對衝突時所表現出的作為；投票活動讓所有與會者瞭解，除了自身用來解決衝突的方式以外，其實隨著個性或處事作為之差異，在面臨衝突時是會採取不同的方式來回應衝突。

在說明個人或他人在面對衝突時，自我處理衝突的方式後，Tom Melançon 隨即提出「偏見」的概念，認為無意識（Unconscious）或隱性偏見（Implicit Bias）會影響人們處理衝突的方式，無意識的偏見不會使人們成為壞人，但是有時候會讓使人做出不符合個人價值觀或

信念的行動；也說明偏見是人性化的，這是關於了解我們是誰，以及如何對於我們不熟悉或曾經歷過的事物做出消極或是驚訝的反應。但 Tom Melançon 也認為無意識的偏見是一種生存機制，在此，提到了所謂啟發式偏見（Heuristic Biases），透過運用確認偏見（Confirmation）、鄧寧·克魯格效應（Dunning-Krueger）及親和性偏見（Affinity group bias）來處理產生偏見的情形，並請大家思考在勞動關係裡，以及在談判桌上，偏見會如何出現在勞資雙方互動、假設以及提案或談判策略裡。

在分享使與會者理解偏差是可能在各種情形發生之後，Tom Melançon 及 Ligia Velázquez 共同提到同理心的重要性，並提到保持同理心的兩個關鍵，一個是要有意識的同理，即同理是可以透過訓練來發揮的；另一個是打開你的視野，避免把非我認同的其餘觀點擋在門外，以至於陷入自己的偏見裡。又在如何去偏見的部分，Tom Melançon 也提出要根除大腦的偏見非常困難，因為偏見是透過每個人日常所經歷的媒體或流行文化所累積而成。但隱性偏見（Implicit Biases）是可以被形塑的，只要透過訓練，就可以改造態度及刻板印象，例如認知到自己的想法何時會出現內隱態度（Implicit attitude）或刻板印象，並且將這些想法標記為是有偏見的，回想為何會有這樣的情形，最後嘗試置換想法並付諸行動。

最後 Ligia Velázquez 與 Tom Melançon 提出組織要如何去除偏見的幾種做法，包括匿名的招募，避免產生先入為主的印象、使用中性的語言，減少帶有立場的話語、增加認知、培訓和教育的學習、組織包容委員會等等，藉由有意識地消除偏見，來確保組織可以用更中立的態度處理發生的各種情境，並降低衝突發生，以增進組織內和睦的關係。

（三）協商和衝突解決中的認知偏差（主講人：Dave Moora, Valerie Harragin）

本次主題談論的是人們的定錨偏見，在一開頭，Valerie Harragin 便提到一般來說 95% 的人會以直覺的方式思考作決定，像是開車時，看到交通號誌變成黃燈，這時人們則較會直覺的決定加速或是踩煞車，較少人會用理性思考，那可能會需要較長的時間，或是經驗的累

積，而使大腦做出決定。

1.決定你的初始定價-出價是一個信號，佔據強勢地位意味著你期待一個有利的結果

而開價通常有三種樣態，公平，適度地的不合理與絕對的不合理(fair, moderately unreasonable, absolutely unreasonable)，而先出價的好處在於，可以將談判框架定義住，但這必須對於該案的價值有清晰的理解與自信，能夠對其他相似物作出比較，定出合理的價值，這樣可以更好的提出合理的價值。而不利的先出價，則是對於該案的內容不確定明確，無法有更多的資訊分析，而先出價則會形成了限制。

所以 Dave Moora 建議，如果你不知道該案的確定價值時，建議讓對方先行，可以通過延遲或提問來做到這一點。

2.定錨理論-認知偏見導致我們過於依賴關於某個主題的第一條信息

Dave Moora 提到，受測者對於未知的事物會給出較高的估計值，而對於事件掌握的資訊越少，越容易受到影響，則低於所定的價值都會視為損失。

人們常有傾向非常依賴第一次的印象，Dave Moora 也提到了蝴蝶效應理論，定錨偏見也有相似的原理，取決於你一開始的定價以及你如何的開場。所以如何的設定正確的定錨，如何設定好的界限與範圍，以及要呈現如何的訊息，要計畫如何讓談判成功這些都是非常重要的，設定高的目標是好的，但要如何達成，是要讓對方可以接受，是可以與其他方案作比較的，可以說服對方該方案是符合期待的。

3.確認偏差-傾向於尋找和/或偏愛證實現有信念

Valerie Harragin 提到了上述理論最常見的便是在團體協商中，管理者與工會對於協商共識的認知差異，例如上千人的工會正在舉行罷工投票，而對於想要的訊息會採向自己所接受的，管理者與其中的 25 人詢問，工會與另外一群的 25 人詢問，則工會會高估自己的預期，認為工會是同意罷工的，而管理者則會傾向低估，認為員工會是不希望罷工的，這也是認知偏差所造成的問題，而無法讓團體協商達成協議的原因。

4.損失厭惡

- 研究表明，在心理上，損失的影響是收益的兩倍
- 失去的痛苦比獲得的快樂更劇烈
- 傾向於避免損失而不是獲得收益

在協商上，較常見的是假日、加班、福利的給予爭議，雙方在協商時，可能會作一些交換以達成協議，但常常這些交換最後都會被忽略，而只記得所損失的勞動條件或福利，並且使工會經年的認為受到不利對待，這也是損失厭惡所造成的效果。

- 解決損失厭惡的策略

而 Dave Moora 建議透過將損失捆綁在一起，一次性提供的方式將損失厭惡降到最小，且較為說服對方接受，以及小額收益感覺比一次性總收益更有價值，例如協商中的一些小範圍的福利分次給予，會較有吸引力，同時透過新點子的創造，讓收益更有吸引力。

5.框架-我們對信息、事件、動機等的判斷和決定可以依賴於這種想法在它呈現給我們的路上

Valerie Harragin 也提到了一個例子，在百貨超市中，優格外包裝上顯示 20%熱量，與外包裝上顯示 80%無熱量，大部分的人會選擇 80%的無熱量產品，同樣的產品內容，而框架的設定讓人們傾向了一個較為偏好的選擇，儘管這選擇其實是無差別的。而 Valerie Harragin 也提了另一個例子，3 個 1 元的產品，與 1 個產品 30 分，大部分人選擇了買 3 個，所以在提案的呈現，如何吸引人接受。

6.風險承受能力

調解人也提到風險的偏好也影響調解的結果，例如產生現狀偏見，高估當前已知狀態，或是不願放棄獲得的東西，而有很大的機會獲得更多等等，也因為避免損失的動機導致偏愛現狀，有時談判者也可能會拒絕合理的報價，因為與高參考點（例如，原始需求）相比，它們是被視為損失，另外常影響談判的要素，沉沒成本所形成的陷阱，從投入到現在為止的成本常成為不能“丟失”的“價值”的一部分，而使人不願意改變決定。

調解人建議可以的方式為彙總損失，並且列舉收益，相互比較，

並且將對認為是存在的問題轉換為不再是問題，透過避免損失將比獲得收益更能推動協商的進行。

7.拉進雙方差距的方式

調解人提供了 2 種作法，一是減輕認知偏差，二是利用認知偏差，找出不同意見的人，並且了解其在意的點，同時換位思考並設身處地為對方著想，將人與問題分開處理將會較為容易，另外則是發現對方的錨並且加以使用，使提案較為容易被接受，以及思考如何提出能規避損失的提案，參考前開的說明，一次性的給出壞消息，並且一點一點地分配收益，最後，仔細考慮誰應該提出給定的提案，如果雙方都不信任，可以考慮使用調解人作為提案者，將使提案可易被雙方接受。

(四) 法案揭曉時刻：最近的勞工政策、法案及政策指引等如何影響協商桌(主講人：David Cook, John Harper, Timothy Kohls, Latonya Smith, Emil Totonchi etc.)

本場次參與者包括 David Cook(工會領袖)、John Harper(勞資關係顧問)、Timothy Kohls(人資部門)、Latonya Smith(FMCS 委員)、Emil Totonchi(工會顧問)等來自勞資政領域之講者。會議採用由 Latonya Smith 主持、由 Emil Totonchi 及 John Harper 作主要報告、其餘講者參與討論之方式進行。討論重點聚焦在美國國家勞資關係委員會(NLRB)近期法制重點：

1.美國國家勞資關係委員會(NLRB)在 2022 年 6 月做成 Rieth-Riley Construction Co., Inc.裁決決定(Rieth-Riley Construction Co., Inc., 371 NLRB No.109)，認定地區辦公室在辦理代表權選舉或取消代表權選舉時，如基於認定有構成不當勞動行為之有利心證時，可不經聽證程序，而依裁量權駁回代表權選舉或取消代表權選舉。

2.NLRB 於 2022 年 6 月，追隨拜登政府的監管及放鬆監管統一議程，發布最新的法制修正規劃，此修正規劃有兩大重點，其一為依勞資關係法制定「聯合雇主」(Joint Employer)認定標準，其二為修改代表權選舉程序，包含修正申訴 block charge 及雇主承認工會代表權程序等。

3.就 NLRB 行政風格而言，相較於川普時代親資方的羅布(Robb)總法律顧問(General Counsel, NLRB-GC)，拜登政府提名的阿布羅索(Abruzzo)總法律顧問立場明顯較為偏向勞方。以救濟命令(Remedy)為例，美國的不當勞動行為雖是以救濟為目的甚於懲罰，亦無懲罰性賠償金之適用，但傳統上救濟命令僅限於停止及終止命令、命復職及給付薪資、公告注意命令等少數種類，但於 2021 年時，阿布羅索(Abruzzo)總法律顧問即向 NLRB-GC 各地區辦公室提出，為了更全面及有效地保障受非法侵害的勞工權利，應該要擴大救濟命令的種類，包括擴大經濟上損害賠償及給予間接損害賠償(例如補償勞工在失業期間因無社會保險涵蓋而導致之醫療支出或投保其他相當之醫療保險之費用、勞工失去住家或車子的補償或租金補償、勞工為尋找相當工作機會而搬家的搬家費用、勞工信用卡利息費用、勞工提早從退休帳戶提領金錢的罰款等等)。

4.就聯合雇主部分的討論，則提到 NLRB 對聯合雇主(Joint Employer)的認定係始於 2015 年，後歷經多次法令及解釋修正，於 2020 年 NLRB 發布了最新的聯合雇主認定規定(Final Rule)，對於聯合雇主認定予以更為明確的規範，如複數以上之雇主經認定為聯合雇主，則各該聯合雇主皆有與工會協商之義務，亦會單獨或共同對於另一聯合雇主之行為構成不當勞動行為。但預計之後會再修正對於聯合雇主認定之規定，此亦已列入 NLRB 最新的法制規劃中。

貳、心得及建議

一、心得

疫情自 2020 年初爆發至今已逾 2 年，除衝擊各國經濟外，也為人類的的生活、工作型態帶來重大改變，慶幸的是，在各國政府的努力下，人們開始學習，甚至已習慣與病毒共存，惟回首疫情嚴峻、實施全國三級警戒的當下，比起男性，女性承受更大的壓力，藉由 Moira Lethbridge 分享的內容，相信可以幫助女性重拾信心，透過心態的轉變，找回並擁抱自我價值，當質疑自己或感覺沮喪時，謹記自己不需為滿足社會期待，而犧牲自己的健康和福祉，並試著接近那些充滿正面能量的女性，學習她們的特質(或技巧)並運用於生活中，把時間專注於更重要的事情。

而經由多次參與 FMCS 舉辦有關處理或解決衝突的相關議題研討活動可以發現，資深調解人在參與協商、談判或是協處爭議案件時，除了居中拉近勞資雙方共識、消除雙方成見或化解衝突技巧之外，調解人們在分享自身協助之案例時，都相當強調「同理」及「去除偏見」之重要性，並且認為偏見的存在確實會對協商或解決爭議帶來影響。這與我國在培養集體協商或是爭議處理人才的專業上是非常值得學習的，原因在於美國在此領域的發展已相當久遠，累積處理的案件也非常的多樣化，在在的例子使得調解人在分享案例時，都十分重視其中調解人所扮演的角色及立場，也不斷強調同理及去偏見的重要性。因此，我國在專注於提升人才的專業技能以外，應該也試著帶入美國經驗，同步的加強專業人才在同理及去除偏見的訓練。

除此之外，參加本次的會議內容亦受益良多，其中有關討論定錨理論之議題不止運用在調解協商，在日常生活中我們也常因為定錨與確認偏差而影響了決定的結果，有時其實選擇的方案結果是相同的，但我們會選擇一個數據看起來有利的選項，透過參與協商和衝突解決中的認知偏差的會議討論，可以讓我們更理性的了解作決策與規劃提案時可以考量的方向與技巧，對於工作與生活都非常有助益。

二、建議

為能助女性勞工兼顧家庭照護及職場工作，我國政府未來應繼續推動性別平等政策，自小宣導性別平權觀念，並致力提供女性更好的育兒環境及建構友善職場，讓女性得以適度的喘息，於家庭與工作間取得平衡，甚至有機會在職場上充分發揮才能，對於個人、企業、社會及國家，都將帶來善的循環。

另為能持續發揮我國勞資爭議調處之效能，參酌美國在衝突處理方式所提供之建議，本部在集體協商人才培訓，或是勞資爭議調解人認證或是回流訓練方面，除了持續基本的專業技能提升以外，建議再增加關於人才的同理訓練，以及對於「去偏見」的認識，以使專業人才在協助協商，或是處理勞資爭議時，可以更圓融、中立的使勞資關係圓滿。

又定錨理論與確認偏差可納入協商培訓課程教材參考，本次會議討論主題對於調解人或勞資雙方協商時，可以參考借鑑，妥善的運用上述理

論，可以使協商更為順利，並且也可以提升協商效率，讓雙方能夠認知到問題點與差異，從而接近雙方的距離，提升協商的成功率。

參、會議照片

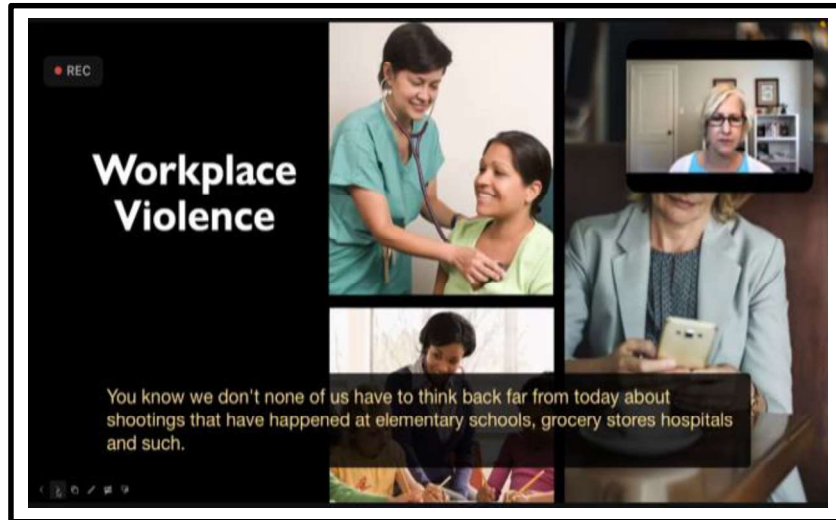


圖 1. 右上角為《每天 5 分鐘精明的女人：為重要的生活騰出時間》作者 Moira Lethbridge。

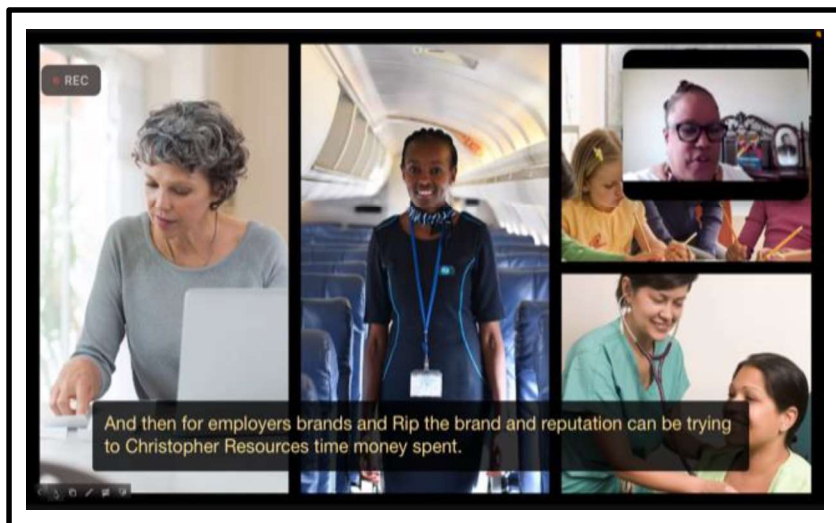


圖 2. 右上角為前圖課程與談人 FMCS 調解員 Stephanie Collier。

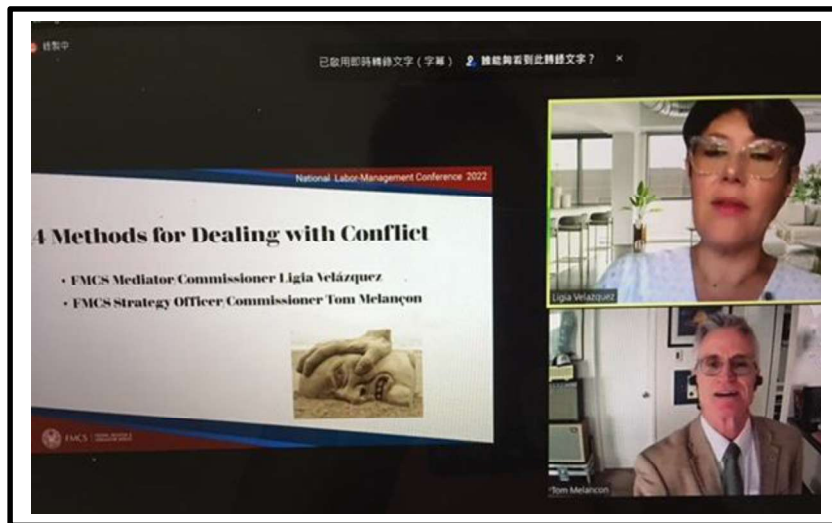


圖 3. Ligia Velázquez, Tom Melançon 分享衝突的解決方式。

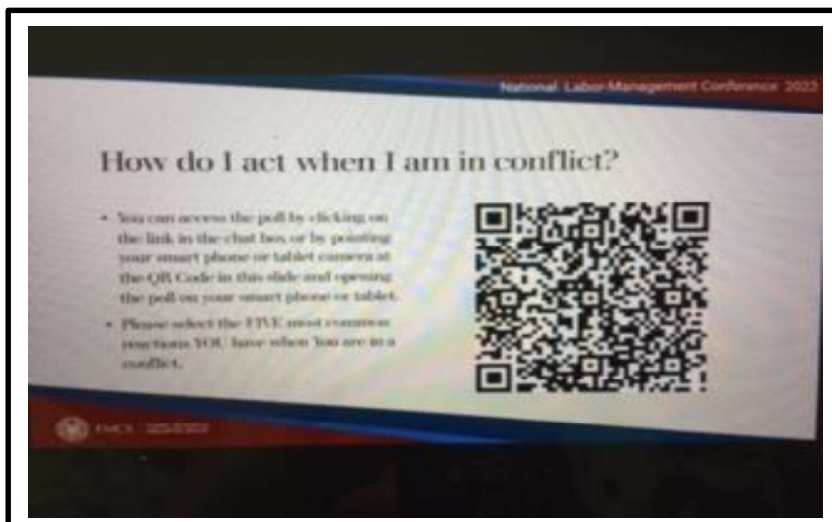


圖 4.同前圖課程中讓與會者參與互動式投票。

