



【民事調解實務】

破冰後的互利雙贏

——淺談ADR在勞動調解之發展趨勢

■陳雅瑩 臺灣臺北地方法院法官

壹、前言

勞動事件法於2018年11月9日制定，同年12月5日公布，並於2020年1月1日實施上路。該法立法目的係迅速、妥適、專業、有效、平等，同時參考日本及德國之立法例，針對勞動關係之特殊性，擬定特別訴訟程序與調解程序¹，強化訴訟外紛爭解決機制（Alternative Dispute Resolution，簡稱ADR）迅速有效率解決勞資紛爭事件為該法立法重要目的之一。勞動事件法施行數年有餘，回顧該法施行現況析論目前勞動調解之調解方法論有何不足之處，並援引美國調解理論，提供未來實務應用及學理發展之方向，期能完善勞動調解機制，並提升勞動調解品質及成效。

貳、勞動調解必須交互運用評價式調解及促進式調解、競爭型談判與合作型談判

臺灣民事紛爭解決機制長久偏重訴訟制度，加以職權主義發現真實理想下，人民對於法院發現真實高度期待，是臺灣法院審理民事訴訟事件負荷量過重的原因之一，冗長沒有效率的司法制度導致訴訟緩不濟急。如何在臺灣司法體系內平衡發展訴訟及ADR，提升司法效率及司法滿意度。完善勞動調解機制的除紓解訟源外，預防及減少勞動紛爭事件是一重要課題。民事訴訟制度採取兩造當事人對立構造可衡平勞資關係雙方經濟實力懸殊的不對等地位，然而，訴訟存在訴訟程序冗長、訴訟費用高昂、判決結果具有不確定性等流弊。

DOI：10.53106/207798362024040142008

關鍵詞：訴訟外紛爭解決機制（Alternative Dispute Resolution；簡稱ADR）、評價式調解（evaluative mediation）、促進式調解（facilitative mediation）、競爭型談判、合作型談判、原則性談判方法（Principled negotiation）、創造性問題解決談判方案（Creative Problem Solving）

¹ 參見郭玲惠，勞動事件法重要議題研析，月旦法學雜誌，301期，2020年6月，168頁。

如何在ADR機制中確保兩造當事人地位對等及保障勞方權益，實為一重要課題。唯有當事人預期己方存在敗訴可能性，彼此是「坐在同一條船上」的人，才會同舟共濟²。調解處理人際關係之紛爭，人的世界並非「非黑即白」、「黑白分明」。臺語說：「瞭解社會事。」社會生活存在法律照拂不了的灰色地帶。舉例而言，確認僱傭關係存在或不存在之訴，隱藏在訴訟冰山下的是勞方未能適應公司的領導管理文化，與公司的管理階層及同事間存在許多衝突，導致資方找表面理由FIRE。在資方解雇未符合「最後手段性」的情況，縱使勞方勝訴判決確定，可能被安排至工作環境不佳、薪水較少的職位或調動至偏遠地區，也可能工作一段時間，遭到資方以新事由再行解雇。當該企業評估該名員工不會服從企業的行政管理措施或其工作能力無法符合企業要求，基於經濟學上「成本效益」之考量，汰換不合格員工以減少無益成本耗損是必然經營策略。贏得勝訴確定判決的員工於雙方認知期待不同、欠缺互信基礎、無合作默契，勢必難以重建合作關係，未來再度走向勞資關係破裂無可避免。「促進式調解」以哈佛談判專案中心教授Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton提出的「原則性談判方法」(Principled negotiation)為主，強調：1.將人與議題分開。2.以議題及實質利益為中心。3.

鼓勵互相創造利多。4.使用公平客觀標準評估各個提案，平衡各方利益關係。換言之，調解必須關注於當事人之實質利益。雙方互不相讓時，調解主事者輪流聽取雙方的理由，詢問當事人：「依照你所主張的方案，是否能解決問題？」、「有沒有想過其他更好做法？」引導當事人釐清盲點³。當雙方無法形成共識，可以尋求『最佳替代方案』(Best Alternative to a Negotiated Agreement; 簡稱為BATNA)。舉例來說，筆者曾調解一客運司機集體起訴請求被告給付積欠之工作獎金、加班費案件，該案筆者在徵詢雙方同意後，商請被告公司負責人到庭，經其表示近年營運不佳，給付積欠款項公司須支出數千萬，面臨倒閉危機。筆者鼓勵他可以跟司機們討論用增加員工福利或補休等方式補償司機，既能解決問題又能增加員工向心力，一舉數得。「原則性談判方法」鼓勵當事人不侷限於個案利益（公司該不該給工作獎金、加班費？若該給，要給多少？），以當事人之實質利益為導向，提出「創造性問題解決談判方案」(Creative Problem Solving)（公司為員工創造利益，增加員工向心力激發員工為公司創造更多利潤）。此外，調解過程雙方不斷試探彼此底線⁴。勞方請求加班費、休假獎金、工作獎金的事件，縱使調解主事者提出初步估算金額，雙方仍可能開價。舉例而言，勞工起訴請求僱

² 參見田村次朗、隅田浩司著，陳美瑛譯，哈佛·慶應最受歡迎的實用談判學，2016年6月，264-265頁。

³ 參見泰蕾絲·休斯頓著，廖建容譯，我想和你聊一聊，2022年10月，177-195頁。

⁴ 參見理查·謝爾著，劉復苓譯，華頓商學院的高效談判課——讓你成為最好的談判者！，65頁。

主給付積欠薪資、資遣費案件，僱主明知應給付，卻氣員工提告，否認給付義務。此時，可以徵詢雙方同意採行「單方面談的方式」⁵，挖掘更多潛在利益，建立「互利型合作方案」。例如向僱主表示：「大老闆，你說要給法官判，給法官判是什麼意思，清楚否？萬一法官判你敗訴，就是你輸。依法判決書必須上網公告，大家會知道你欠員工錢不還。要是你用談的把錢給員工，代表你願意主動給員工錢，照顧員工生活。最好不要給法官判，就把錢給他。你說對不對？」等語。再向員工表示：「雖然他對你不好，但你都離開公司，也找到新工作，不如趕快拿到錢。不然你常常請假跑法院，一請假全勤獎金就沒了。」等語。關於底價，筆者會私下各別探詢當事人是否能夠提供其底價範圍，調解如同買賣，愈接近雙方心中底價，愈可能談成。須注意不宜將底價告知他方當事人，一方面基於誠信原則，一方面出於人性考量，當事人得知他方底價時，可能產生自己是否出價太高之疑慮，不利談判之進行。不宜催促當事人讓步，或貿然開價，以免使當事人產生偏袒疑慮。多聆聽，讓當事人充分陳述除了增加信任感外，也能從陳述內容產生靈感，設想出好的解決方案。另外，公會與公司間的紛爭有時過於衝突，難以回復，鼓勵當事人尋求「最佳

退路」也是解決問題的好方法。舉例而言，筆者曾調解一件工會理事長被公司解僱的案件。在調解時，他說有詢問一些人，瞭解有人因為跟公司纏訟多年，打贏訴訟，想要回公司上班，結果公司不想讓他回去，委請律師對他提訴。他也聽說有些人跟公司訴訟多年後，找新工作不順利。打官司這些時日，家計由妻子負擔，既然公司堅持金錢補償方案，他同意接受，但是公司叫他簽保密協議，萬一以後公司在外面放話說他不願一同打拼的工會兄弟們，自己拿錢走人，他無法辯駁，不願意簽保密協議，協商破局。紛爭本質在於兩造當事人對於彼此的看法及對於自身的認知存在極大的差異（員工認為自己工作表現良好，公司不公平對待他，而公司卻認為他是不合格、不服從管理措施的員工，不願意他再提供任何勞務給付），雙方認知不同因而產生對立衝突。在法院於言詞辯論程序已經訊明證人，相關事證業已查明，法院心證臻於明確，且訴訟經過一段時間，當事人沉澱情緒，此時除了精確評價勝算外，也要協助當事人透視紛爭本質及根源，提供更多、更有利的選項。此外，運用「敘事型的調解方式」，鼓勵雙方陳述事故經過、解釋自己的行為及事故發生的原因、陳述事故對自己的影響，調解主事者專注、不帶批判的傾聽態度讓當事人獲得支持及

⁵ 關於調解主事者與當事人對話之方式可分為「雙方面談」與「單方面談」兩種。前者係同時與兩造當事人當面對談，開誠布公，充分交流，其缺點為雙方心結深時，可能升高對立氣氛。後者係單獨與一方當事人面談，深入瞭解當事人心情與想法，挖掘潛在利益。須注意進行單方面談前，須徵詢取得當事人之同意，以免衍生不信任，不利於談判進行。（參見（日）草野芳郎著、韓寧、江雪蓮譯，調解技術論，中國法制出版社，2016年12月，54-58頁）。

認同。須注意「敘事型的調解方法」並非心理治療，而是提供當事人抒發心聲的管道，初期宜採取「單方面談方式」，並且請調解委員切實遵守相關保密規範，避免雙方利用調解機會聽取對方陳述內容，做為日後談判或訴訟籌碼，衍生更多紛爭。調解主事者視情況決定何時進行「面對面式的對談」，分享彼此想法，達成協議⁶。工會與企業間的訟爭在企業無意繼續僱傭關係的情況下，勞工只能接受金錢補償方案。不符合甲企業要求的員工或許是乙企業需求的高價值人才。理性溝通，療癒勞方因為不諧勞動關係受創心靈復原，修復受損關係。

參、運用心理學於勞動調解機制

一、情緒問題比法律問題更優先解決

紛爭發生時，當事人充滿許多負面情緒，調解之初必須為當事人建立調解成功願景，舒緩情緒壓力。人在面臨生存危機時，出於求生本能，自然想要解決問題。如何激發當事人自主解決問題潛能及培養自主解決問題能力，是解決職場衝突的關鍵。由發現問題—分析思考問題的成因—擬訂數個方案—評估各個方案的可行性及效益，找出「最佳替代方案」—執行完成方案—解決問題。上開過程需要具備面對問題的勇氣及決心，學習新知識、克服挫折的信念、毅力。調解主事者必須具備堅強心理素

質、敏銳情緒感知能力、同理心，沉穩可靠、細心聆聽、理解他人的情緒及需求。調解期日前充分檢閱事證、與委員討論調解方向、主軸、切入點，專業領導、充分準備工作、細膩規劃是調解成功關鍵因素。美國心理學家馬斯洛 (Abraham. Maslow) 提出籌碼「需求層次理論」，說明人有5個層次的需求：1. 生理需求。2. 安全感需求。3. 愛與歸屬需求 (Love and belongingness need)。4. 自尊需求 (self-esteem need)。5. 自我實現需求 (self-actualization need)、自我超越需求。當較低層次的需求獲得滿足，較高層次的需求才可能產生⁷。員工突遭解雇或資遣，「自尊心及自我認同受到威脅」才是讓他產生憤怒情緒的主因（為何要解雇或資遣我？我的工作表現沒有比別人差？公司為何對我為不公平的處遇？這些想法浮現腦海讓他紛擾不安）員工想要重返公司，肇因於上開第四層次的「自尊需求」未被滿足，亟欲透過訴訟贏回認可，療癒遭否定受創心靈，資方則是透過解僱或資遣手段展現管理權限，汰換不服管理措施的員工建立威信。人類的大腦在接收、處理、記憶外界資訊過程，會自行決定那些是有用、無用的資訊，人不論看自己及看別人都存在「盲點」。一個遭到解僱或資遣的人主觀上未必認知自己的工作表現未符合企業主的職場標準，先緩和當事人情緒，再進入協商。當事人陳述過於冗長時，適時幫忙整理重點，找出勞資關係

⁶ 參見（美）杰拉爾德·蒙克、約翰·溫斯萊德著，李明、元雪晴、曹杏娥譯，敘事調解：用故事化解衝突，2020年6月，8-14頁。

⁷ 參見莊耀嘉翻譯，馬斯洛，1990年2月，59頁。

破裂真正原因⁸。無法適應公司的管理文化，或因為公司更換領導團隊，不為主政者所喜的高階經理人，在公司要他去職的心意已堅情況下，難以達成心願。與其執著於過去法律關係存否、法律責任存否，倒不如敞開心胸，展望未來，共同尋求滿足彼此最大利益及需求的方案。故法院調解必須交互運用評價式調解與促進式調解、競爭型談判與合作型談判、原則性談判方法、創造性問題解決談判方案，協助當事人終局圓滿解決紛爭⁹。此外，依據心理學上「瓦倫達效應」，當一個人對於結果患得患失，可能緊張、焦慮而出錯，造成失敗。調解有時發生因為雙方堅持些微金額導致協商破局，此時不必急於搓合金額，宜給予當事人時間及空間思考破局成本。

二、運用「卡里古拉效應」

「卡里古拉效應」源自Tinto Brass執導的電影羅馬帝國艷情史(Caligula)，該電影以羅馬皇帝Caligula卡里古拉為主角，描寫他的殘暴行徑，因為劇情、畫面過於血腥，在美國波士頓市上映時，遭到市政府禁播，結果許多波士頓市民專程跑去別的城市看這部電影。人有反抗心理，一旦被禁止做某種行為，會更想要去做。這種心理稱為「卡里古拉效應」¹⁰。遇到當事人為些微差距相爭不下，彼此都想要談成，不想花時間再跑一趟續調。此時運用Caligula效應，向當事人表示：「看起來今天似乎

無法達成共識，不如先回去休息，以後再找時間過來法院談。」當事人一聽，反而會說：「我們想再談看看、讓我們再談一下。」，往往順利談成和解。調解主事者冷靜觀察，綜合研判當事人真正想法，因勢利導。

肆、現制缺失及改進之道

一、依據勞動事件法第24條之規定，勞動調解程序應促使當事人儘速提出事實及證據，儘速聽取當事人陳述、整理相關爭點與證據，適時曉諭當事人訴訟之可能結果，並得依聲請或依職權調查事實及必要之證據。上開立法目的係為了有效率銜接調解程序及訴訟程序，惟實務上除了函調資料、職災鑑定等書面調查事項外，在確認僱傭關係存在或不存在之訴，往往須傳訊證人釐清事實，訊問證人程序兩造攻防激烈，法院於一造對於他造當事人或律師之訊問內容聲明異議，主張違反詰問規則，依法必須裁定准駁，故此種調查證據程序應於訴訟程序之言詞辯論期日行之。為了提升司法效率及促進資源合理分配運用，建議於審前調解在當事人表明要傳訊證人且法院認為有必要時，終結調解程序，待言詞辯論期日傳訊證人完畢，事證明確，再行調解。此外，請求加班費、資遣費、薪資等事件之訴、職災案件，調解期日進行精確之評價式調解前，必須蒐集充分事實及證據例如函調相關資料或進行職災鑑定以明確初步心

⁸ 參見查克·威斯納著，李姿瑩譯，讓對話，不再模糊與情緒化，2023年7月，26-33頁。

⁹ 參見陳雅瑩，以合為貴——再談ADR在台灣法院調解之發展趨勢，月旦律評，17期，2023年8月，59頁。

¹⁰ 參見神岡真司著，楊孟芳譯，超說服心理學，2014年12月，137-138頁。

證，建議未來於審前調解程序先行函調資料或進行職災鑑定，以提升審判及調解品質成效。

二、依據勞動事件法第24條、第27條之規定，調解主事者必須提出法律意見，或提出調解方案促成合意，若當事人對於調解方案未於一定期間異議者，視為調解成立。實務運作上不乏當事人、律師聽聞法院提出之調解方案後，與委員或法官發生爭辯，或認為法院「預斷」之誤解。關於評價式調解之妥適作法，建議未來以評估當事人未來訴訟成本、時間、風險方式進行，同時說明調解方案係客觀公平評估勝算及提供更多選項，法院公開之初步心證「並非最終判決結果」。一方面訴訟是浮動狀態，初步心證不代表未來判決結果。另一方面，當事人打官司都想贏，聽到對自己不利心證未必坦然接受。評價式調解之目的係讓當事人正確評估勝算，在理性基礎上對談。對於訴訟結果的預測及評估，必須是友善的以及有助於雙方建立合作關係的方式，「廣泛之評價式調解」除了提出精確預估判決金額之方案外，也可以為雙方提供嶄新合作案¹¹。調解目的是「解決問題」，鼓勵當事人提出「互利型方案」，創造利多。關於調解組織，因應事件需求擇定最適合當事人的調解組合。例如調解委員會（三位調解委員，一位主任調解委員，二位調解委員共同組成）、二位調解委員共同調解、法官單獨調解、法官與一位、

二位或三位調解委員共同調解。有人說：「在錯的月臺，永遠等不到你想要搭的公車。」搜集更多相關資訊，分析當事人的性格、需求、利益，為當事人量身訂做，擬訂客製化調解計畫，排定合適的調解委員，迅速有效率地為當事人解決問題。

三、目前勞動調解側重評價式調解，建議未來增加促進式調解之「傾聽」、「提問」以及「使對方為開放性陳述」等溝通技巧。傾聽是一門藝術，細心留意被當事人刻意省略或迴避之訊息。人對於某些事情不想讓別人知道時，可能會隱匿或迴避隱藏真相，沒講出口的事情才是真相。對於當事人未明示傳達的訊息必須保持敏銳觀察力，可以運用「提問技巧」引導當事人提供重要訊息，可以問：「能否請您將剛才所說的話再說一遍？」、「可否再講一次讓我更理解你的意思？」此外，觀察非言語訊息例如點頭、揮手、搖腿、眨眼等，也是捕捉當事人真意的好方法¹²，卷證外的事證才是調解成功關鍵。調解與訴訟不同，訴訟是根據事實及法律判斷請求權基礎存否。調解必須運用心理學理論說服當事人協商，引導雙方理性思考跟良性溝通，尋求解決問題的良策。關於提問方法可以分為「限制性提問」及「開放性提問」。前者限定範圍例如「你的工作是什麼？你有幾個兄弟姊妹？」後者則是未限定範圍，使對方充分陳述，多用 why、how、what 等

¹¹ 參見（英）西蒙·羅伯茲、（英）彭文浩著，劉哲璋、李佳佳、于春霖譯，*糾紛解決過程：ADR與形成決定的主要形式*，二版，2011年10月，246頁。

¹² 參見HERB COHEN著，陳重亨譯，*萬事好商量——全球最傑出的談判專家教你如何得到你想要的*，2023年7月，140-144頁。

「中立性問題」，例如：「為何爭吵？」、「為何提告？」、「為何不接受對方提出的和解方案？」、「何時能籌足現金支付和解金？」、「希望如何解決問題？」、「有何想法？」、「希望對方如何補償你？」、「對這件事有什麼感受？」、「希望我怎麼協助你？」開放性提問中立不預設立場，不限制陳述範圍，避免產生預存心證之疑慮。古人說：「言不由衷。」當事人說出口的話未必是真心話。聽出弦外之音，多聽、多問、少說，適時微笑、點頭，給予正向回饋。用心觀察各種言語訊息及非言語訊息，綜合研判當事人真正想法，「讀懂當事人的心思」。

四、依據勞動事件法第20條第1項之規定，法院應遴聘就勞動關係或勞資事務具有專門學識、經驗者為勞動調解委員。該法不似家事事件法第32條規定，家事調解，應聘任具有性別平權意識、尊重多元文化，並有法律、醫療、心理、社會工作或其他相關專業，或社會經驗者為調解委員。可知目前勞動調解偏重於勞工法及處理勞資事務之專門學識、經驗，欠缺心理學專業協助當事人重建受創心靈及職場信心。建議未來除具備勞工法專業之調解委員外，增加具有心理學專業之調解委員或心理諮商

師等心理支援系統，鼓勵調解委員研修相關談判及溝通技巧、衝突管理等心理學課程¹³。此外，建立與行政機關及職訓單位之橫向連結，提供當事人相關失業補助、在職進修或培訓課程、就業等相關資訊，協助當事人重返職場。

伍、結語

自1984年公布實施的勞動基準法以來，臺灣保障勞工權益的法制及工會發展日趨成熟，勞工權利意識高漲，企業在追求效率與績效外，因應時代潮流，彈性調整企業管理文化，建立良好溝通協調管道消弭因誤解、磨擦衍生之大量勞動事件。期待未來有效率銜接勞動調解程序與訴訟程序，實現勞動事件法強化ADR機制，舒緩訟源、兼顧保障勞工及企業權益的立法目的。邱吉爾說：「無法放下過去的人，就失去未來。」根據司法院之統計資料顯示，勞動事件法實施後，勞動調解成功率逐年提升，相較一般民事事件，調解成效明顯提高¹⁴。雖然勞動事件法針對工資之認定、出勤紀錄之出勤時間等規定舉證責任特別規定，未來加強教育宣導企業依法製作、維持薪資帳冊、工時、加班紀錄，有助於消弭未來同企業發生同類工資、工時、加班費爭議事件¹⁵。勞資關係破

¹³ 參見臺灣士林地方法院調解委員自主研習要點第五點規定，研習課程應經原簽核之庭長自行或指派法官參與，課程內容並宜包括下列內容之一：(一)調解事務相關法令及基本原則。(二)調解人之義務、迴避及倫理規範。(三)談判及溝通技巧。(四)衝突解決能力。(五)調解實務經驗分享及交流。

¹⁴ 參見李有容，勞動調解之實務現況與課題初談（上），全國律師，26卷6期，2022年6月，85頁。

¹⁵ 參見陳建文，勞動事件法總則章及調解程序規定評析，月旦民商法雜誌，64期，2019年6月，61-62頁。

減，雙方未必有錯，可能是性格、想法、職場人際關係互動方式並未符合彼此利益及需求。期待未來完善勞動事件紛爭解決機制，發展勞動調解理論，協助當事人重建職場信心，建立和諧互利雙贏的勞資合作關係。♣

（本文已授權收錄於月旦知識庫及月旦系列電子雜誌www.lawdata.com.tw）