四談調解技術
—論勞動調解（上）

文／陳雅瑩

壹 前言

我國立法院於 2018 年 11 月 9 日三讀通過勞動事件法，總統於同年 12 月 5 日公布，同法第 53 條授權由司法院訂定施行日期。司法院公告該法定於 109 年 1 月 1 日施行。勞動事件法有 7 大重點，分別為：專業的審理、擴大勞動事件的範圍、組成勞動調解委員會、減少勞工的訴訟障礙、迅速的程序、強化紛爭統一解決的功能、即時有效的權利保全等。調解與訴訟同為民事訴訟法所規範之紛爭解決機制，與訴訟不同者在於調解具有迅速有效率、成本低、修復關係、終局解決紛爭等優點。關於勞動調解委員會之組成及調解程序，已有不少論著，並非本文論述重點，本文著重於論述勞動事件之調解技術，以及提供具體案例分享，希冀對於從事勞動調解之調解法官、調解委員、律師有所助益。

貳 調解之原則

調解係理解紛爭本質，透視紛爭根源，找出癥結點，維持衡平。在勞動事件法施行前，筆者曾經兼辦調解事件，當時有位學長好奇地詢問：「如果可以調成，在委員那裡就調成，委員調不成，移給調解專股法官調解，能調成嗎？」後來筆者幫忙調成該學長移付之勞動事件，該案案情繁雜，卷宗資料浩繁。調成後，該學長欣喜表示：「現在才知道調解技術攸關調解成敗甚鉅」。

人際關係的發生、進展及結束有其因果歷程，勞動紛爭陷入僵局未必是當事人不瞭解訴訟之勝算，往往肇因於僱傭關係裡點點滴滴衍生的諸多心結及負面情緒。俗云：「當局者迷，旁觀者清。」當事人發生勞資糾紛，於談判初期未必瞭解真正在乎的事物，此時應鼓勵對談，理解當事人需求及想法，釐清盲點。此外，勞動事件請求項目多、法律及事實爭點亦多，在調查證據，例如傳訊證人後，明確訴訟的勝算有助於促使當事人做出讓步。

俗云：「冰凍三尺非一日之寒。」雇主對被解僱之員工的工作表現可能累積許多不滿。員工遭到解僱，生計受影響，可能相當氣憤。此外，公司與工會間的紛爭存在激烈衝突，故調解主事者須具備堅強心理素質，多傾聽，同理當事人，以柔和態度軟化對立，協助當事人回復理性。每個人的價值觀不同，當一方強加己方價值觀在他方或漠視他方價值觀，衍生衝突。溝通有助於理解價值觀差異，緩和對立[1]。

調解是一種心理互動過程，根據心理學理論，要對方接納、認同自己前，須先接納、認同對方。調解之初為了緩和對立氣氛，可以說：「我理解你的心情、知道你受委屈了」等語，鼓勵當事人運用智慧，自主解決問題。調解結合心理學、法律學、經濟學與社會學等綜合學科。當事人在乎的往往不是起訴狀或答辯狀所言之事[2]。調解主事者專注聆聽當事人的說法，聽出「弦外之音」，說出「言外之意」，觀察「非言語訊息」，例如眼神、臉色、說話方式，聽出「弦外之音」，不受「表面說法」誤導[3]。「引導非主導、同理非同情」，理性、客觀判讀訊息，擬定調解策略。

此外，關於調解方法主要分為評價式調解與促進式調解。評價式調解係調解主事者就個案提供法律意見，評估勝算，提供調解方案。促進式調解係調解主事者協助雙方釐清立場與利益，協助兩造自主提出調解方案[4]。僵局原因很多，有時肇因於當事人未能正確評估勝算及合理估算理賠金額。故調解首要之初要使當事人正確認知勝算及敗訴風險、訴訟成本，提出合理條件，逐步縮小差距。故法院調解必須交互運用評價式調解與促進式調解，由調解主事者提供法律意見、預測判決結果，免除敗訴風險。調解主事者除需具備法律專業能力外，也需要具備調解專業能力。用心觀察當事人的想法及需求，理解紛爭本質，透視紛爭根源，找出癥結點，保持衡平，具備良好溝通能力，協助當事人自主解決紛爭。

參 調解之方法

一、多傾聽

傾聽時，宜注意下列事項：

1. 避免批評態度，鼓勵充分陳述。
2. 專心聽出「弦外之音」，非言語訊息（肢體語言，例如眼神、表情等）更能傳達當事人真正想法。
3. 適當提問。如同前文提及之「姊妹分橘案例」[5]，問對問題，發現當事人真正的利益及需求，難題隨之迎刃而解[6]。
4. 傳達溫暖關懷之善意，鼓勵當事人自主解決問題。

俗云：「解鈴還須繫鈴人」，專注傾聽，鼓勵當事人說出肺腑之言，在各方說法及利益間適時提出「最佳替代方案。調解著重於滿足當事人之利益與需求，不侷限於訴之聲明及訴訟標的。紛爭肇因於溝通不良，說服的第一步是「聽」而不是「說」。多傾聽，展現同理心，適時表達關懷，贏得認同之關鍵要讓當事人主動述說心聲[7]。根據心理學理論，當人內心有所堅持，強加說服將使其更加堅持。如同伊索寓言「北風與太陽」，說服一個人與其用權威態度，不如以溫暖、關懷、傾聽、同理等方式，協助其尋求共同利益、建立合作關係，這樣收效更大。當對方情緒化，使他們抒發情緒，促其冷靜[8]。

二、運用心理學理論打破僵局

(一) 運用「瓦倫達效應」

瓦倫達是美國一位走鋼索高手。他生前走過許多高難度鋼索，高超技藝獲得觀眾喝采。某次，他挑戰高難度鋼索失敗，墜落身亡。他太太說她先前有預感這次會失敗，因為瓦倫達向來不關心結果，只是專注於走鋼索。此次表演前，他卻患得患失，一直說不能失敗[9]。故心理學之「瓦倫達效應」是說人要專注於過程，認真投入，不要患得患失。過度擔心結果，導致分心，因而失敗。筆者遇到當事人詢問：「調解會成功嗎？」筆者會講述「瓦倫達效應」，說：「調解是過程，調解方案是雙方共同腦力激盪而產生的，過程雖然辛苦，但是認真投入，付出努力，終會成功。訴訟是一勝一敗，與其耗費冗長訴訟時間及高昂訴訟成本追求不確定結果，不如把時間精力投入調解，解決紛爭，創造雙贏。成功的人找方法，失敗的人找理由。只要開始就有成功契機，彼此好好討論解決問題的方法，談成，就可以回歸正常生活。」人遇到失業，內心難免徬徨痛苦，此時應多傾聽，鼓勵當事人積極正向面對紛爭，激發當事人自主解決問題之潛能。

在調解過程時常聽見當事人表示：「謝謝法官花時間聽我說話。」當事人如失業或被資遣，面臨人生困境，內心焦慮、煩惱，法律分析時用字遣詞宜婉轉，不宜直接表達「敗訴」或「撤回」、「告不成」等語，避免引發激辯，或當事人聽聞後，聲請迴避或追加、變更起訴。發生爭吵時，調解人員應發揮「和事佬」功能，幫助當事人回復理性，適時稱讚當事人，轉移注意力。根據心理學理論，人心情好，容易答應事情。

(二) 運用「首因效應」及「新近效應」

心理學之「首因效應」係第一印象讓人印象深刻。「新近效應」係後來接受的資訊較早先資訊對一個人發揮更大的影響力。依據「首因效應」，勸原告撤回不宜直言要他撤回，這樣原告會記得是法官叫我撤回。依據「新近效應」，遇到原告起訴為無理由之事件，於分析案情後，可以表示：「這個案件你來告，勝訴機率不大，但一定要告的話，法院會審理。你可以慎重考慮，或向他人請益後再決定」。亦可委婉表示：「舉證若不足，可能不會判你贏，勝訴機率不大」等語。

三、善用「單方面談」方式

關於調解對話方式可以分為「雙方面談」與「單方面談」兩種。「雙方面談」係調解主事者與兩造面對面商談。其優點為充分交流意見。其缺點為雙方心結已深時，面對面談話可能引發言語衝突，升高對立。「單方面談」係調解主事者單獨與一方當事人面談。其優點為深入瞭解當事人想法，挖掘潛在利益。勞動事件紛爭肇因於長期溝通不良，先進行「單方面談」，使兩造充分陳述，宣洩負面情緒，有助於使調解主事者瞭解癥結點及挖掘潛在利益。惟須注意者，進行單方面談前，須先經徵詢取得雙方同意，以免衍生不信任，反而不利於談判[10]。調解陷入僵局時，運用單方面談，使當事人抒發不滿，說出顧忌，獲取正確訊息。此外，當事人委由訴訟代理人（通常為律師）時，是否需訴訟代理人在場，方可調解？筆者淺見以為，視當事人意願決定。基於當事人意思自主原則，當事人有時顧忌律師在場，無法充分陳述，加以兩造律師有時法律見解不同而發生激辯。

舉例而言，筆者曾調解一件公司解

（文轉三版）

註釋

1 參見「練習自在面對衝突」：從「意見表達」到「溝通談判」，不受情緒操控，輕鬆駕馭衝突、主導結果，R.W. Burke 著，姚怡平譯，第 16-18 頁。

2 參見調解技術論，草野芳郎著，韓寧、姜雪蓮譯，第 84-86 頁。

3 參見「再談促進式調解與合作型談判—如何打破僵局」一文，拙著，月旦裁判時報第 114 期，2021 年 12 月，第 96 頁。

4 參見「訴訟外紛爭解決機制」一書，理律法律事務所，李念祖、李家慶主編，2012 年 2 月初版，第 6 頁。

5 參見司法周刊第 2075 期「三談調解技術—如何將心理學運用於調解」。

6 參見「以姊妹分橙紛爭為例說明調解技巧類型（一）」，李詩應著，月旦醫事法報告，第 37 期，2019 年 11 月，第 119 頁。

7 參見「先傾聽就能說服任何人：贏得認同、化敵為友，想打動誰就打動誰」，馬克・葛斯登（Mark Goulston）著，賴孟怡譯，第 25 頁

8 參見「華頓商學院最受歡迎的談判課：上完這堂課，世界都會聽你的」，史都華・戴蒙（Suart Diamond）著，洪慧芳、林俊宏譯，第 1-2 頁。

9 資料來源：https://www.easyatm.com.tw/wiki/%E7%93%A6%E5%80%AB%E9%81%94%E6%95%88%E6%87%89（最後瀏覽日為 111 年 8 月 1 日）。

10 同註 2，第 54-58 頁。

11 同註 4，第 14 頁。

植根雜誌社有限公司 劃撥帳號：07929998 戶名：植根雜誌社有限公司 TEL:(02)2707-2848 FAX:(02)2708-4428 黃茂榮 著作 定價 900 元 訂購未滿 請自付郵 植根法律書
訊息 不漏
植根法律事務平台 司法院與法務部共同建置一站式服務 乾淨・透明・便 司法 http://www.judicial

學為人師，行為世範
—王前大法官和雄*

文／朱健文



王前大法官和雄伉儷（前排中、左 2）111 年初最後一次與助理們聚餐留影

王前大法官和雄先生公祭，將於 2022 年 9 月 5 日（星期一）上午 8 點，假台北市立第二殯儀館景仰樓 1 樓至真三廳舉行。他生前曾許下遺願，希望在完成祭典之後進行「海葬」儀式。屆時將由家屬為他祈福告別，再將安息盒伴隨著鮮花及花瓣拋灑入海，於眾人默禱下沉入海中，完成他波瀾壯闊的一生，往生西方極樂淨土。

一、浸淫佛法 無相布施

猶記得當年進入司法院擔任孫前大法官森焱助理，承蒙同一審查小組王前大法官和雄的提攜，由我接下他在東吳大學法律系的法院組織法課程，當時曾請教先生：「我不是您的助理，為何您願意推薦我到東吳法律系教書呢？」他說：「年輕公法學者在學術研究之外，也應該有教學相長的舞台，學習如何將深邃的法律概念，透過淺白的說法來表達，引領同學進入公法殿堂，這需要經驗與歲月的累積。法院組織法是司法改革的核心，你在司法院服務，同時具備學術研究能力，正適合由你來接棒教學工作，所以我向學校推薦你。」多年後才深刻體會到，先生長年鑽研佛法，提攜後進、幫助他人，乃秉持「無相布施[1]」的道理，亦即不以獲取功德為目的，更不要求任何回報，此等廓然無私的精神與格局，值得吾等效法。

二、群山並起 中有主峰

在為學求知的道路上，先生時常跟助理們強調培養人文素養的重要性。他認為：「法律是建築在其他學科上的一門學問，人若沒有在各個領域充實學識，最後就只剩法條，人生及觀念都會非常狹隘。我非常欣賞王雲五先生的一句名言：『為學當如群山並起，中間要有個主峰。』如果只是群山並起，中無主峰，就如同懂得很多，但不專精、不深入，因此難成格局；但若僅有主峰，亦僅是孤峰突起而已，不成大局[2]。」他從前半生對法律的入世關注，走向後半生對宗教的出世關懷。受到先生的思想啟迪，我也以公法為主峰，從憲法保障文化權及藝術自由的觀點出發，跨界書畫的藝術創作，藉由藝文療癒人生，並逐步邁向「文化法」及「藝術法」的研究領域，尋得能夠終身奉獻的人生志業。

三、禪定智慧 生命哲學

王前大法官與助理之間情誼深厚，助理們於大法官卸任之後，仍然會趁著春節到大法官家中走春。每年與先生與師母的聚餐，更是眾人引頸期盼的年度盛事，一直延續到他生命的最後一年。我們有緣聚首聆聽先生開示生命哲理，當時只道是尋常，現在回想起來，格外令人感恩與珍惜。

每當我們在人生的道路上遭遇到挫折橫逆，有機會向大法官請益時，他都會鼓勵我們：「挫折、橫逆、打擊在當下都是痛苦的，但是在人生的歷程中，從歷史的眼光來看，不見得是不好的，那可能是一個轉折，真正的轉折，沒經過那個淬鍊，人不可能更堅強、更成長或更有智慧[3]。」人唯有經過挫折橫逆的考驗，才能啟發定慧的能力，在困難、危險、孤單、無助的環境之下，磨練出禪定與智慧。

先生也經常提醒我們，日常生活中應該注意的四個細節[4]，第一、「分寸」：分寸就是規矩，在宗教上講叫作戒律，在社會上做事要知道分寸，並且要守住自己的分寸。第二、「方法」：就是為人處事的方法，或者叫作手段、藝術、技術，究竟要用直接或間接的方法來處理，應隨著人事、時、地、物而作改變。要把事情做得圓滿，就必須用對方法。第三、「結善緣」，從事行政工作，不要忘記公誼的重要性，平常要對人尊敬、有禮貌，遇事才能得到別人的幫忙。第四、「做好事」，積德行善，無相布施。先生所提點的「分寸」、「方法」、「結善緣」、「做好事」，現在已經成為我們為人處事的基本原則。

先生更期許我們「做人要寬厚」，他引用老子《道德經》：「天道無親，常與善人」的道理，也就是：「天理大道沒有遠近親疏之分，祂公平對待萬物，對所有的人都是一視同仁。祂常常把機遇賜予那些重德行善的好人，也永遠護佑著善良賢能的好人。」藉此期許大家能夠心存善念，誠心待人，天地自然有感。他進一步闡釋：「從困苦環境中成長的人，在他功成名就之後，會有兩種不同的心境。第一種人會對別人產生同理心，對於與自己過去處於相同困境的人，會產生提攜、扶助之情；相反地，第二種人只會回報曾經幫助自己的人，對於其他人未曾幫助他的人，則會落井下石。」他希望我們能成為第一種人，千萬不要當第二種人。換言之，對社會要時時心存感恩，與人為善，而不是永遠心懷怨懟，因為「感恩恩越重，抱怨怨更深」。

行筆至此，謹記下先生部分名言佳句作為紀念，無相布施、精進修行、禪定智慧，吾等也將用心傳承先生的生命哲學。「學為人師，行為世範」，相信先生所留下的法治文化資產，也將長存於每位曾受他感召與提攜的人們心中，永誌不忘。

（作者為司法院副院長辦公室主任）

註釋

* 王前大法官和雄先生簡介，大法官釋憲史料，司法院大法官書記處編輯，87 年 9 月，頁 192-193。

1 王和雄，福建更生保護工作薪傳，收錄於「金馬法鑑—福建高等檢察署金門檢察分署六十週年史實特刊」，111 年 7 月，頁 382-383。

2 王前大法官和雄人物專訪，法務部司法官學院院誌，司法官學院出版，108 年 1 月，頁 271。

3 註 1 前揭文，頁 390。

4 王和雄，金門司法工作之經驗與回憶，收錄於「金馬法鑑—福建高等檢察署金門檢察分署六十週年史實特刊」，111 年 7 月，頁 81。

（文接二版）

雇工會幹部，經該幹部申請勞動部裁決認定解僱為不正當勞動行為應屬無效後，公司起訴主張終止僱傭關係，由於該幹部要求調解時僅委員跟兩造當事人在場，不要兩造律師在場。經徵得兩造同意，排定調解期日，由委員與兩造當事人商談。關於調解主事者與當事人對談方式，應尊重當事人意願，擇定最適合需求之方式。

四、交互運用「競爭型談判」及「合作型談判」

談判分為「競爭型談判」及「合作型談判」。「競爭型談判」（competitive type negotiation）係指雙方的目標衝突對立，透過競爭方式獲取己方最大利益，競爭型談判雙方存在底線。例如兩造在訴訟過程透過訴訟上攻防獲得勝訴判決，以預期己方勝算為基礎而提出和解方案。「合作型談判」又稱為「利益型談判」，係指雙方尋求共同利益，在共同利益基礎上，建立合作關係。「合作型談判」又稱為「把餅做大」（expand the pie）、「雙贏」（win-win）。調解由磋商、試探底線至談成協議，耗費數月至數年不等，陷入僵局時，法院適時提供調解方案，有助於打破僵局。當事人關心的往往不是起訴狀或答辯狀所載之事，把餅做大是打破僵局的好方法。例如兩人爭執分一塊餅，如何切割既有的舊餅是一種解決方式，找出額外滿足雙方需求的新餅，也是一種解決問題的好方法[11]。

筆者曾調解由遊覽車公司之司機集體起訴請求被告給付積欠工作獎金與加班費事件，筆者經徵詢兩造同意，進行單方面談，先行商請被告公司之負責人單獨到庭，其表示公司營運狀況不佳，給付司機積欠之工作獎金與加班費必須支出數千萬，公司恐因之倒閉。筆者鼓勵他可以跟司機們討論以增加福利或假期等方式補償司機，既能解決問題又能增加員工向心力，一舉數得。不和諧的勞資關係往往存在長期累積之負面情緒及心結，當事人突遭解僱因而權益受損，欲透過訴訟一爭勝負。故法院調解必須交互運用評價式調解、促進式調解、競爭型談判、合作型談判。關於交互運用這 4 種調解方式之時機，取決於調解委員之經驗及專業判斷。

五、鼓勵當事人自主解決紛爭

僵局有時肇因於當事人對於和解金額相當堅持。舉例而言，原告要求 20 萬元，被告則表示願意支付 10 萬元。此時調解主事者不宜主動建議金額，而是反問雙方認為合理金額是多少？是否願意加碼或降低請求金額。根據心理學原理，當人堅持己見時，強加說服，只會造成反效果。此時不妨詢問理由，讓其充分陳述，適時肯定其想法，引導其思考讓步的可能性。

（下期待續）

（作者為臺北地院法官）

法律網 訊的最佳平台
法學方法與現代民法（增訂七版）二刷
1000元者 資 65 元 書城熱賣中
即時 接
便民禮民・效能 法 院 dicial.gov.tw/ 廣告