

工會重建與工會力量— 不宜過度期待對立協商，卻應廣泛探討諮商合作及參與

陳正良

文化大學勞工系助理教授/中華勞動與就業關係協會理事長

無論是和資方進行團體協約的協商，抑或是參與到產業及地方層級以上的勞資雙方或政勞資三方共同諮商等產業民主制度或勞工參與機制的運作，工會力量(union power)的高低程度，實係工會角色及功能可否充分發揮的關鍵因素。本文先摘要 Peetz and Pocock (2009)一文中對於工會重建策略、工會力量的文獻探討重點，再述及作者所發展的工會力量主觀評量設計，文末提出不宜過度期待對立協商的論點，認為當前實應多加探討勞資諮商與合作，以及員工參與等其他不同於對立協商的勞動關係制度及措施。

工會重建的途徑選擇。大多數已開發國家的工會運動，在最近的二、三十年以來，無不遭受到工會會員人數衰退的嚴重打擊，而諸如美國、英國、澳大利亞等國家的總工會皆選擇了改採組織途徑(the organizing approach)做為因應。組織途徑的工會重建(union renewal)，主要作法是強化新會員成長(new membership growth)以及活絡化工作場所的工會活動(workplace activism)，同時相對地減弱對既有會員的服務(the servicing of existing members)，而過去工會把組織運作的焦點大量集中在服務既有會員之上，例如專注在透過集體協商以謀求不斷地提高會員工資及福利水準的傳統策略，即為服務途徑(the servicing approach)。

工會代表與活躍份子的作用。在組織途徑的策略中，工作場所層級的工會代表(workplace union delegates)與工作場所裡的工會活躍份子(workplace activists)扮演了活絡會員關係與強化工會承諾的關鍵性角色。因為這兩類角色的發揮可以讓工會組織者(organizers)與其他的全時工會幹部(full-time union officers)騰出較多的時間與努力，轉而配置在工會內部的組織功能活動，以及開拓無組織化的非會員入會工作上，進而這兩種角色的良好表現將有助於工會重建(union renewal)。

工會的內部管理至關重要。再進一步探究全時工會幹部和工會重建的關係，Peetz and Pocock (2009)在文獻回顧中述及了 Heery (2006)在 2002 年的英國工會研究。該研究發現工會可以透過聘用較年輕的幹部(younger paid officers)，或者運用幹部訓練、提供幹部組織支持等內部管理措施(internal management procedures)來塑造工會幹部的行為，以促進工會的重建。

代理人與傳達模式工會的重建策略。Heery 藉由工會幹部的表現，而從眾多的各樣工會之中，抽離出代理人(agency)與傳達(articulation)兩種工會模式。代理人模式的工會，其特色是工會的行為與活動，在相當程度上受到工會幹部的人格特徵、價值觀與偏好所驅動，亦即工會幹部按照自己的個人偏好來決定工會的角色扮演、依據自己的價值觀來形塑工會的策略；因此，謀求工會重建的關鍵便在改變工會幹部的組成結構，務必使工會的領導工作能夠讓符合工會重建所需的人格特徵、價值觀與偏好的工會幹部來擔任。至於「傳達」模式的工會，其特點是工會幹部制定或傳達(enact or articulate)工會政策，並運用能夠激勵行為改變的工會管理與發展策略，以達到工會重建的目標。另一方面，這兩種工會模式的變革策略，都表明了工會內部管理的重要。

工會力量有賴會員形成集體主義態度。Peetz and Pocock (2009)的研究目的之一，是要探究工會循組織途徑所採取的工會策略，含訓練、組織支持等，是否和工會擁有較強大的工會力量有關。從會員而言，工會力量有賴會員能夠辨識出在會員們相互之間存有集體利益(collective interests)，必須要有足夠多的會員集體發聲、協同行動，才能博得到對方的重視。從工會而言，內部管理的主要目的，便在促使會員形成集體主義態度(collectivist attitudes)；也就是促使會員能夠瞭解到相互之間擁有共同的需要，並且有能力、有意願，也相信透過共同的行動與集體的努力而達成共同的目標。因此，工會重建必先強化工會力量，而為了強化工會力量，工會需能在會員中建立出共同的目標與效能感(sense of efficacy)。

工會民主化是工會重建的要素。樹立會員的共同目標、形成會員相信自己有能力達成目標的效能感，這涉及了工會民主(union democracy)議題。基於工會的工具性本質，唯賴工會能夠積極回應多數會員的需要及期望、維護及增進多數會員的利益，集體的工會力量才能被普遍的動員出來，這就是工會內部的民主實踐。如果會員在自己的工會組織裡沒有力量、無法有效的發聲，那麼在工作場所裡，同為受雇者身分的會員也就無法擁有真正的力量。由此可知，民主化是工會重建的重要組成要素。

工會民主和工會力量是否相關。工會民主是工會實現其會員利益的一種條件，如何辨識工會民主程度的高低？可藉由會員是否積極參與諸如工會政策的制定、團體協約的協商過程、工會幹部及代表的選舉與監督，以及工會的組織與活動等情形而得知。誠然，如若把工會重建一詞界定為提高工會密度(union density)，則工會重建和工會民主之間或許有可能無關；但工會民主卻和工會力量密切相關，例如工會的訴求目標如果能透過內部民主運作而確切的反映了會員的普遍需要，那麼不但能強化工會立場的正當性，更重要的是透過民主參與過程，能夠提高會

員接受工會領導的意願，以及激勵會員採取協同的行動與付出集體的 effort。

工會力量的客觀指標與主觀性測量。取材自勞動統計的工會密度與會員變動趨勢(membership trends；即工會密度的年間比較)是最常用來衡量工會力量的客觀指標。但是，這類會員人數統計的編製卻通常只是彙總工會自行提報的總人數，進而各國對於確切的國內工會會員人數普遍缺乏清楚掌握。除了經濟學慣用總體的統計數據的二手資料分析之外，針對工會幹部及會員的態度行為層面，則可運用調查研究法來直接蒐集工會密度的客觀指標與工會力量的主觀評估結果。

主觀性工會力量的測量工具。Peetz and Pocock (2009)在本研究的實徵資料蒐集方面，由於規劃針對澳大利亞各類工作場所的工會代表進行問卷調查，故發展了一組四題皆為正向陳述的量表，做為評量主觀性工會力量的測量工具，詳如下框所示。經調查資料分析，該量表的內在一致性信度係數雖然不高，但已達到顯著水準($\alpha = .62$)。

這量表背後的理論或邏輯：第 1 題在測量集體協商結果讓會員獲得到利益的程度(Dahl 1961)；第 2 題式運用自我效能的概念所做設計，藉以測量「個體」對改變現況的信念高低(Bandura 1997)，而第 3 題則是延伸到針對「團體」的測量(Bachrach & Baratz 1970)；第 4 題的設計著眼於力量是過去持續一段期間的勝負經驗與增強的結果，故藉由過去二年力量的動態三種走向加以評估。顯然的，這份量表反映了僅以集體協商成果，來全然代表工會力量大小或功能發揮高低的傳統勞動關係觀點，進而在名稱上，似應把工會力量改稱為工會集體協商力量。

Peetz & Pocock (2009: 633-634)工會力量4題量表

[填答說明]第1至3題請在閱讀陳述句之後，利用下示的尺度衡量，並將您認為最適當的數字填入題目前面的空欄內。第4題請以勾選方式填答。

-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
非常不同意			<==						==>					非常同意	

- _____ 1. 會員們對前一次工會和企業的協商結果感到滿意。
- _____ 2. 作為工會代表，我真的能讓這裡的工作夥伴有所不同。
- _____ 3. 工會在這個工作場所是有力量的。
4. 過去二年以來，在您所代表的工作場所貴工會的集體協商成功率為：
1)提高；2)降低；3)維持一樣。

雖須振興工會卻無簡易良方。不僅是已開發國家的工會普遍遭遇到會員衰退

的問題，即便是經濟發展相對滯後的我國，會員衰退也是長期存在於許多基層工會的重要問題。又鑒於工會組織實為廣大勞工無可替代的代表團體，因此當前無論國家經濟發展程度的高低，各國皆應積極尋求振興工會的途徑與策略。在途徑選擇方面，如英美澳等已開發國家雖改採強化工會內部管理及開發非會員的組織途徑，以替代過去偏重協商提高工資及福利的服務既有會員途徑，但是從這些國家並未能挽回工會密度下滑的頹勢可知，國際間對於如何振興工會，迄今尚無簡易良方可供依循，惟各種已知途徑及策略仍須納為工會策略規劃的選項。

應多探討諮商與合作制度及員工參與措施。值得留意的，國內對歐美過去所偏好仰賴運用強勢協商的傳統勞動關係模式，似乎依舊抱持著超越當前客觀環境條件的過高期待，進而在論及振興工會議題時，還是把過多的注意力鎖定在團體協約的協商之上，往往從勞資抗衡觀點來評估及強化工會力量。事實不然，除了對立協商之外，追求勞動關係的制度發展，尚有產業以上層級的勞資或政勞資共同諮商與合作制度，在企業層級的經營層共同決定、管理層員工代表會，以及雙方代表一同討論的勞資會議，甚至從資方單元視角出發更有員工參與管理的諸多措施。這些都不排除有可能成為有助於活化工會與會員關係，或有利於促進非會員入會的途徑，而應予多加探討。