

# 是工會，也是合作社：

## 認識美國的工會合作社

張瓊文

美國早期勞工運動中，罷工者會透過合作社的籌組，來確保工作，以養家活口。19世紀末的民粹運動（the Populist Movement，或有譯為「民權運動」）時期，工會組織更是與合作社攜手推動政治抗爭，共同反對政府向企業靠攏。因此工會與合作社之間的互動頗具歷史淵源。例如1880年代美國著名的勞工團體「勞動騎士」（Knights of Labor）在向布魯克林鐘錶公司（the Brooklyn Watch Company）爭取縮短工時的罷工結束後，於1885年組織勞工成立「團結錶殼合作社」（the Solidarity Watch-Case Co-operative）。合作社發展蓬勃，社員從8人成長到110人，並在美國鐘錶業內率先提供週六有薪半天假的勞動福利。合作社的社員中有部分是團結合作社協會（the Solidarity Co-operative Association）的一份子，事實上這個協會在勞動騎士的支持下，集資協助成立新的合作社，並參與合作社的管理。根據歷史學家 Steve Leikin 的研究，勞動騎士的發展在1886年達到高峰，有超過75萬名成員，成立了近200個勞動合作社與消費合作社。

1970年以來資本主義的全球化步伐加速，美國境內眾多產業移向成本低廉的地

區進行生產，嚴重衝擊國內就業市場，並影響勞工權益。產業出走所帶來的就業困境到21世紀並沒有緩和的跡象，於是總部設在美國匹茲堡的工會組織 United Steelworkers (USW)<sup>1</sup>，繼2008年七月與來自英國及愛爾蘭的工會組織簽訂協議合組一個全球性的團體 Workers Uniting 之後，在2009年宣布與來自西班牙的蒙德拉貢合作社集團（the Mondragon Co-operatives）<sup>2</sup>進行策略聯盟，在美加二

<sup>1</sup> USW 最早是在1942年由俄亥俄州的鋼鐵工業的勞工組織所成立，歷經數十年與不同產業的地方工會整併後，改組為現今規模，包括了鋼鐵、造紙、林業、橡膠、能源、礦產、工業設備、教育、零售、服務、運輸、照護等各種產業領域的從業人員與退休者，遍及美國、加拿大與加勒比海各地。USW 是目前北美最大的工會組織，會員達120萬人。

<sup>2</sup> 蒙德拉貢合作社是由天主教神父何塞·瑪麗亞·阿里斯門迪（Don Jos'e Maria Arizmendi）所創立。1941年神父來到被西班牙內戰毀壞的巴斯克（Basque），為解決當地就業問題於是在1943年為工人子弟建設一所初級技術學校。在神父教導下，第一屆畢業生當中有五位於1956年創建一家生產煤油爐的小型合作社工廠，勞工兼具所有權及管理權。目前業已茁壯成為101個合作社與各式組織所聯合而成的企業集團，在全球一片經濟成長低迷的情況下，2015年仍有超過120億英鎊的獲利，員工人數超過7萬，

地發展「工會化」的勞動合作社企業，稱為「工會合作社」(the union-co-ops)。USW 接著在 2012 年與 Mondragon、俄亥俄雇員所有權中心 (Ohio Employee Ownership Center, OEOC) 具體提出工會合作社的營運準則。

什麼是工會合作社 (a union co-op) 呢？工會合作社是結合工會爭取勞工集體權益的組織運作以及合作社社員所有權制度的一種企業。勞動者在工會合作社中根據合作社民主原則來管理企業，也同時推舉工會委員來代表社員談判集體協議。那麼工會為什麼需要朝向合作社化呢？工會向來針對薪資及勞動條件與資方斡旋，即便某些勞工有機會爭取到分紅配股，但是在經營決策上卻難有發聲的機會。再加上勞工抗爭經常面臨到資方壓倒性的優勢而挫敗，即便抗爭結果是成功的，但整個集體協商過程曠日廢時。有鑑於此，工會組織思考扶持由勞工所共同擁有的合作社事業，在永續、團結、負責與共有的原則下，透過集體協商過程來自主經營。

我們很清楚勞動合作社歷史可溯及 19 世紀上半葉 Robert Owen 在蘇格蘭的新拉奈克 (New Lanark) 以社會主義理念經營的紡織工廠。勞動者共同所有、民主管理

---

社員佔總員工數 81%。不過，蒙德拉貢合作社集團在 1990 年代也遭遇全球化所帶來的衝擊，為了確保營運，企業開始聘僱勞工，造成非社員勞工比例的增加，並開始前往海外勞動成本地連的國家設廠，但未納入將海外工廠納入蒙德拉貢的內部合作體系，而造成一些非議。

以及結餘的充分分配乃勞動合作社不同於一般企業的特點。既然如此，又是為什麼合作社需要走向工會化？通常我們會認為勞動合作社的社員在合作社的營運過程中是一體的，因而可免於任何形式的衝突，所以無須工會組織的存在。不過就組織實際運作的狀況來看，儘管勞動合作社的社員依民主方式選出理事會營運合作社業務，社員本身在組織治理的涉入卻往往是受限的。特別是隨著合作社規模擴大，社員在日常業務中能夠擁有的「所有權」就會相對減少。這裡所指的所有權不是針對股金權益的制度層面，而是實際參與決策的經驗層面。所以合作社內有工會存在有助於社員在正當程序保障下向理事會傳達需求，甚至通過集體談判來改善薪酬和工作條件。換句話說，社員透過選舉產生一個理事會來經營合作社業務，並同時推舉出工會代表來捍衛社員身為勞動者的權益，這等於是為社員多爭取一個發聲的管道。

美國工會組織著手推動工會合作社成立的想法起於 2007 年。當時長期參與 USW 的工會領袖 Lynn Williams 在北羅來納州阿什維爾所舉行的廠房民主東區大會 (the Eastern Conference for Workplace Democracy) 上所發表的演說，促成業務會議的與會者授權成立工會合作社委員會 (a Union Co-ops Committee)，討論勞動合作社和工會的制度整合。隨後，自 2007 年秋季開始，委員會每月定期召開會議，邀請美國與加拿大各地的勞動合作社與工會參

與對話。目前這個工會合作社委員會設在美國勞動合作社聯盟 (U. S. Federation of Worker Cooperatives) 組織底下，其主要任務是匯集工會合作社相關資訊，建置線上資料庫。一方面向工會幹部與成員介紹勞動合作社的運作，一方面則向勞動合作社社員說明合作社工會化的優點。到了 2009 年，USW 與蒙德拉貢合作社集團則正式啟動了將公司改組為勞動合作社的計畫，期望在資本與政府聯手壓迫勞工的嚴峻時刻，能找出一個完善的相應之道。根據 USW-Mondragon 模式，工會合作社組織架構包括：社員大會、理事會、經營團隊與工會委員會等四個區塊。社員不能同時擔任理事會、經營團隊與工會委員會幹部。

- 社員大會是合作社主要監督機構。每年舉行會議，全體社員按照一人一票的原則，享有平等發言權。
- 理事會是負責合作社策略目標的主要治理機構。經投票機制，從社員中推舉出理事，任期四年。
- 經營團隊是合作社的營運機構，由理事會任命，任期四年。包括首席執行官 (CEO) 或首席財務官 (CFO) 等經理人擁有直接僱用和解僱權力。
- 工會委員會是勞工社員與經營團隊之間的協商機構，由社員依照工作部門選舉出工會代表。委員會任務是針對日常業務所涉及的問題與經營團隊進行集體談判，以促成雙方溝通。

目前美國各地有許多工會組織在 USW 的支持下，採取工會合作社這種自主營運

模式創業，讓自己的工作權益更受保障。在經濟條件惡劣情況下，身為企業所有者的勞工具有更大的動機去確保自己的工作穩定性，降低失業的可能。除此之外，勞工自主營運的企業在改善收入、福利等權益的協商過程，較傳統勞資兩造的協商為平順且具效率，因此更助於宣示勞工團結的價值。

參考資料

<http://www.mondragon-corporation.com/eng/>

<http://www.usw.org/>

Anderson, James (2016). The Evolution of Union Co-ops and the Historical Development of Workplace Democracy. Toward freedom.

<http://towardfreedom.com/35-archives/labor/4248-the-evolution-of-union-co-ops-and-the-historical-development-of-workplace-democracy>

Mary Hoyer, Liz Ryder, Frank Adams, John Curl, and Deb Groban Olson of the USFWC Union Co-ops Committee (2011). The Role of Unions in Worker Co-op Development. Grassroots Economic Organizing (GEO) Newsletter, Volume 2, issue. <http://geo.coop/node/630>.

〈本文作者係國立東華大學臺灣文化學系助理教授暨花蓮縣東華校園儲蓄互助社理事〉