

# 博士学位論文審査要旨

2022年6月30日

論文題目: Intercultural Business Communication Challenges: A documentation study toward cross-cultural competence between Egypt and Japan  
(異文化間ビジネスコミュニケーションの試み—エジプト・日本間の異文化コンピテンスにむけての実態調査研究)

学位申請者: Sara Hashem Abdelmoniem Ahmed ABDELLATIF

審査委員:

主査: グローバル・スタディーズ研究科 教授 富山 一郎  
副査: グローバル・スタディーズ研究科 教授 小山田 英治  
副査: グローバル・スタディーズ研究科 教授 峯 陽一

要 旨:

サーラ・ハシム (Sara Hashem) 氏提出の学位申請論文は、日本の開発援助における「カイゼン」プロジェクトのエジプトにおける展開を、関係者への聞き取り作業により得た知見を軸にして検討したものである。自動車会社トヨタの経営において言及される「改善」は、日本の開発援助の中で海外における経済政策や開発政策のコンセプトとして広がっている。「改善」は「カイゼン (Kaizen)」としてグローバルに拡大しているのである。本論文が取り上げるエジプトでは、JICA との協力のもとで、政府主導の「カイゼン・センター (Kaizen Center)」が 2006 年に設立され、公共セクターも含めエジプト全体の経営戦略として「カイゼン」が広がろうとしている。またこの「カイゼン・センター」に対しては、エチオピアと並んで北アフリカの「カイゼン」プロジェクトのハブとしての役割も期待されている。しかし今日に至るまでその進展は必ずしも順調ではない。こうした現状をふまえ、本研究は、こうした「カイゼン」プロジェクトの展開を、「カイゼン」のエジプトにおける「再文脈化」のプロセスとしてとらえ、それを関係者への密度の高い聞き取り調査を軸にして検討しているのである。

その際、理論的枠組みとして取り上げているのは、異文化間関係を先駆的に論じてきた文化人類学者エドワード・T・ホールの議論である。ホールが『文化を超えて』(Beyond Culture) で指摘した、文化における言語化されない「コード」の問題にハシム氏は注目した。またホールのいうハイコンテクストとしての日本文化とエジプト文化の間の異文化間関係の問題として、「カイゼン」の拡大を考察した。そこで要点になるのは、異文化間には軋轢や摩擦が生まれると同時に、異文化間においてこそ見出される能力やスキル、知識の可能性 (cross-cultural competence) も存在するという点である。同論文はこうした可能性を軋轢や摩擦の現場の実態に即して検討しようとするエスノグラフィー研究であるといえるだろう。全体はイントロダクションも含め全 6 章の構成である。

第 1 章は、論文全体の構成の説明と問題意識が述べられ、それをうけて第 2 章、第 3 章では「カイゼン」の歴史的系譜とそのグローバルな広がり、またエジプトでの展開の経緯について検討されている。まず改善にかかわる日本社会内部の系譜として、戦前期から続く生活改善や戦後労働組合や企業が展開した新生活運動がある。そこには戦争動員にかかわる規律化と同時に、企業の労務管理にかかわる労働の規律化が重なり合っている。いま一つの系譜として、戦後冷戦体制構

築の中で米国がソヴィエト連邦に対抗して日本をはじめ各国で展開した、労使協調を基調とする生産性向上運動がある。日本における「改善」は、こうした二重の系譜をもち、戦後多くの企業において「改善」が唱えられた。なかでも自動車会社トヨタの経営における「改善」は有名であり、日本の「改善」は、このトヨタのグローバルな展開の中で世界に拡がり、「カイゼン」として知られるようになり、またさらにそれがJICAの開発援助においても取り上げられるようになる。同論文ではまず、こうしたエジプトにおける「カイゼン」プロジェクトの歴史的な系譜が、検討されている。

第4章と第5章は、エジプトと日本で行われた聞き取り調査をもとに構成されている。聞き取りは、エジプトにおける「カイゼン・センター」、トヨタエジプト、JICAエジプト事務所、JETROエジプト事務所、政府関係者やトヨタ関係者まで「カイゼン」プロジェクトにかかわる多くの人々に対して行われた。そこから浮かび上がるのは、もちこまれた「カイゼン」を現場において再解釈し、自分たちの生活習慣や文化的背景の中で「再文脈化 (recontextualization)」しようとする試みであり、論文ではこうした試みにおける具体的な課題を検討している。

エジプトにおいては「カイゼン」プロジェクトの展開にかかわる現場のドキュメントは、これまで存在しない。このことがエジプトにおけるカイゼン研究を困難にしてきたが、同論文はこの壁を自らが現場の声を一つ一つ拾い上げることにより突破しようとするものである。またこの記録がないという問題は、文字通り異文化間コミュニケーションにかかわる問題としてもある。同論文の第4章において設定されている作業仮説は、エジプトと日本の間の文化的差異に、エドワード・T・ホールという言語化されない隠された領域があり、両者がホールのいうハイコンテクストの文化であることが大きな問題としてあるというものだ。本論文が検討した「再文脈化」とその困難さや課題は、まさしくこうしたハイコンテクスト同士の間での文化の翻訳として考察されている。そしてだからこそ、言語的な領域において問題は浮かび上がらすことが重要になるのであり、いわば非言語的な問題を言語化するプロセスとしても、同論文の密度の高い現場の聞き取り作業が存在するといえる。

しかし同時に、聞き取りから浮かび上がったのは、この「再文脈化」にかかわる年齢や教育といった多様な要因でもあり、かかる点において、このホールのいう文化モデルは再度検討していく必要がある。また、こうした理論的検討を具体的な聞き取りとともにさらに深めることにより、「カイゼン」にかかわる異文化間においてこそ見出される能力やスキル、知識の可能性もより明確に提示できるだろう。

こうした今後改善すべき点はあるものの、資料がないという困難な状況の中であって、エジプトにおける「カイゼン」研究の重要な橋頭堡を切りひらいたことは間違いなく、本論文の意義が失われるものではない。よって論文審査委員会は、サーラ・ハシム氏提出の学位申請論文を、博士（現代アジア研究）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると判断した。

## 総合試験結果の要旨

2022年6月30日

論文題目：Intercultural Business Communication Challenges: A documentation study toward cross-cultural competence between Egypt and Japan  
(異文化間ビジネスコミュニケーションの試みーエジプト・日本間の異文化コンピテンスにむけての実態調査研究)

学位申請者：Sara Hashem Abdelmoniem Ahmed ABDELLATIF

審査委員：

- 主査： グローバル・スタディーズ研究科 教授 富山 一郎
- 副査： グローバル・スタディーズ研究科 教授 小山田 英治
- 副査： グローバル・スタディーズ研究科 教授 峯 陽一

要 旨：

学位申請者であるサーラ・ハシエム (Sara Hashem) 氏に対する総合試験を、2022年6月28日(火)の13時から14時半までの90分間、同志社大学烏丸キャンパス志高館SK116教室において、対面にておこなった。最初の40分は申請者により英語にて報告がなされ、その後の50分間は、英語と日本語の両言語にて質疑応答がなされた。質疑応答では、審査委員から論文内容とその理論的枠組みについて質問がなされ、申請者はその質問に的確に回答した。また提出された論文においては、英語と日本語の両言語の能力が必要要件としてあるが、どちらの言語能力も十分であることも確認された。試験では、今後の課題とともに若干のケアレスミスなども指摘されたが、全体として申請者から説得力のある応答があり、提出された論文にかかわる十分な専門知識があることも確認された。よって、総合試験の結果は合格であると認める。

# 博士學位論文要旨

論文題目: **Intercultural Business Communication Challenges: A documentation study toward cross-cultural competence between Egypt and Japan**

(異文化間ビジネスコミュニケーションの試み—エジプト・日本間の異文化コンピテンスにむけての実態調査研究)

氏名: Sara Hashem AbdelMoniem Ahmed Abdellatif

要旨:

In our globalized world, the flow of people, ideas, and money have become quicker. Multinational and global projects are established easier, and companies can expand their businesses beyond national borders easier than before. Working with people from various cultural backgrounds has become more common, from which new challenges arise. Diversity in the workplace has many benefits, such as enriching work output and performance by providing different perspectives and opinions. However, it can also be challenging in many ways. The language barrier, different mindsets, work styles, systems, and cultural backgrounds are various reasons for different interpretations and expectations in the workplace. Thus, a global expansion means adaptation and customization are essential to be accepted by the new host countries.

During this recontextualization and re-localization process, many businesses fail due to the lack of cross-cultural competence (CC), the inability to interact effectively with people of different cultures, and poor international expatriates' communication skills. Thus, international organizations and companies started to pay attention to intercultural business communication studies and training.

These attracted researchers to study Toyota and Kaizen from different perspectives other than business and management systems. These included TPS, TPM, TQM, and 5S applications inside factories' product lines. Others, such as culture, history, and communication perspectives, affect people's mindset and communication.

As opposed to the previous research, this research focuses on Kaizen and communication in international business from a cultural perspective. This study highlights the communication challenges that emerge from the cultural differences when recontextualizing Kaizen in Egypt. This research is a culture in business research. It is a baseline research that aims to know how the troubles and conflicts derived from non-verbalized parts can be verbalized by keeping a record and documenting the current situation in Egypt.

The author used qualitative methods with a combination of literature analysis of Kaizen, cross-cultural competence research as secondary data, and analysis of in-depth, open-ended interviews that were conducted in Egypt and Japan as primary data. To clarify the communication patterns and suggest how to achieve cross-cultural competence in Toyota Motor Engineering Egypt (TMEE) and Kaizen Center in Egypt.

This research tries to draw a communication or/and a cultural map to explain the cultural background and meaning of the communication patterns between Egyptians and Japanese. To help the involved parties reduce the miscommunication gap and maximize collaboration through their work experiences.

The structure of this dissertation consists of six chapters—first, this introduction covers a general review of the study's background, objectives, methodology, and research structure. The second chapter includes a detailed overview of the study's background, an explanation of the problem's statement, reasons for focusing on Kaizen in Egypt, its origin and history to this research's focus point, and Kaizen and communication challenges. At the same time, the author elaborates on the research objectives: defining communication challenges patterns, achieving cross-cultural competence in Egyptian- Japanese business communication, and finally, how to draw a cultural map to help the involved parties navigate their way in business communication—moving to the methodology, which is a combination of literature analysis of Kaizen, Toyota Way, cross-cultural competence related research and qualitative analysis of the interviews conducted with Egyptian and Japanese who engaged with Kaizen in Egypt.

The third chapter is about the problem's statement and the researcher's motive, a literature review analysis of Kaizen, Toyota, Kaizen and Toyota beyond Japan's borders. Finally, it elaborates on an African case study in Ethiopia. It has many similarities to Egypt's case and illustrates some similarities, differences, and the lost chances in Egypt and the lessons from the Ethiopian case.

Then, Chapter four covers Kaizen and communication with a deeper review of cross-cultural competence, Edward T. Hall's high and low context cultures' models, their characteristics and challenges when communicating, how it can affect workflow/ relations, and the importance of adaptation and customization of business concepts as a result of globalization and business expansion. The chapter ends with Kaizen and communication in Egypt's TMEE, Kaizen Center, and JICA with a brief explanation of work conditions. Chapter five is about Kaizen and Toyota in Egypt and their different approaches in JICA, Kaizen Center, TMEE, and illustrates the involved parties/leading players/decision makers' experiences and insights in Egypt. The final chapter is the findings, analysis indicators, research limitations and ethical concerns, and further research suggestions. A summary of the content follows each chapter to conclude its content—finally, the references and appendix