～教育講演～
多職種連携協働のための
コンピテンシー：T型人間のすすめ

日本救急看護学会学術集会（第21回）

2019年10月5日

東京情報大学大学院　医療管理学教授
松下博宣
hironobu-matsushita.com

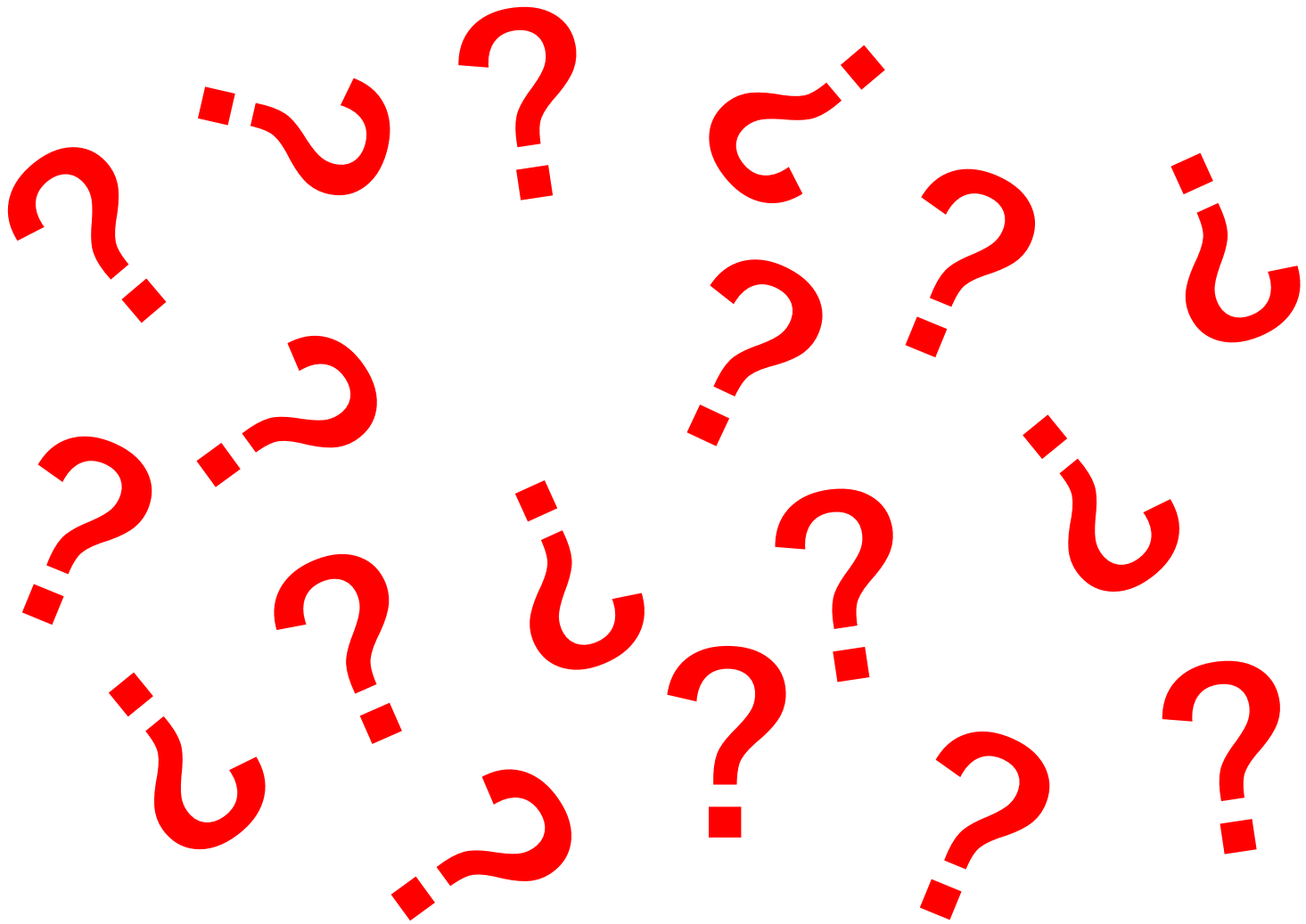
お話すること

（1）コンピテンシーのジャングル
（2）コンピテンシー理論と松下の奇妙な関係
（3）実証研究
（4）Ｉ型人間、－型人間、Ｔ型人間、π型人間

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

（1）コンピテンシーのジャングル

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

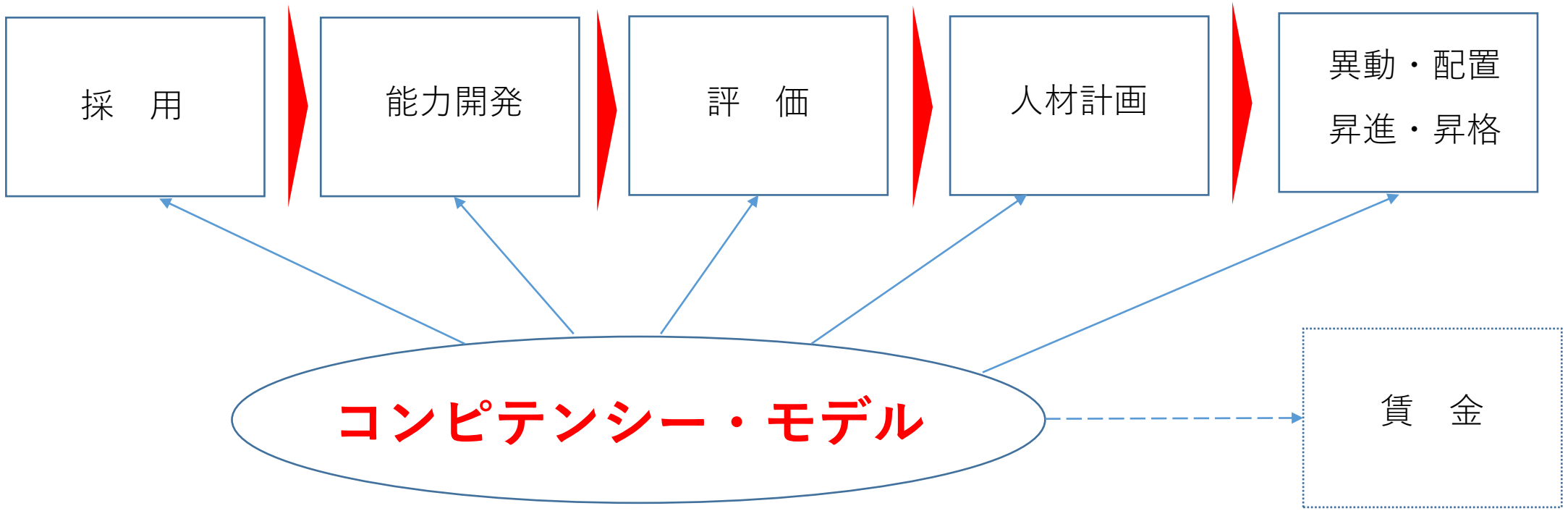
コンピテンシー記述のふたつのアプローチ

- **アプローチ1：無限に拡がる言語を自由に用いて、自由に記述する。**
  - 利点・・・・「～を～する」という文法を用いれば無限に表現できる。
  - 難点・・・・理論がない場合、無規範に陥る。
    因子分析等で抽出する場合、バイアスがかかりやすい。

- **アプローチ2：特定の実証研究によって妥当性、信頼性が確認されたコンピテンシー理論を活用する。**
  - 利点・・・・実証的な研究、調査に適している。
  - 難点・・・・無限に変化する業務に対して特定のコンピテンシー理論ですべて説明できるとは限らない。

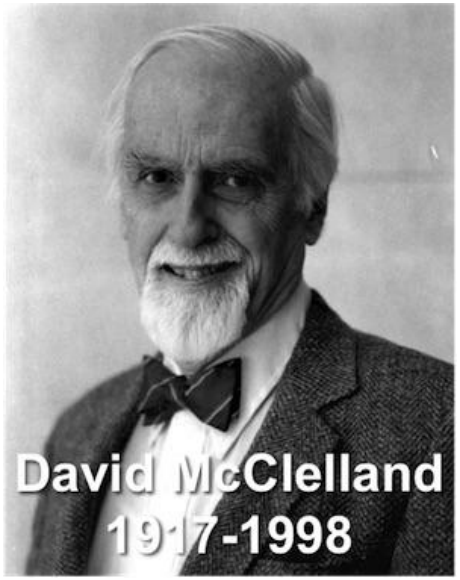
©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシーモデルの用途



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

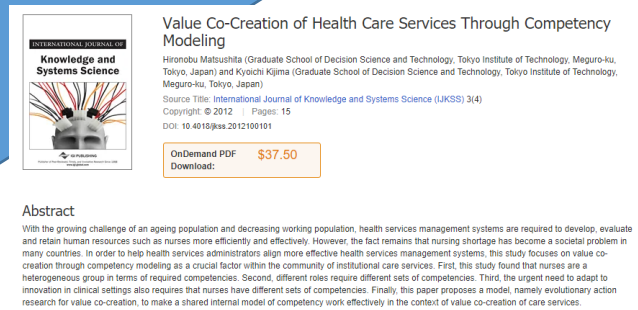
(2) マクレランドのコンピテンシー理論と松下の奇妙な関係



- マクレランドが、自身のコンピテンシー理論をベースにMcBerというコンサルティング会社を起業、発展させる。
- 1988年コーネル大学卒業後、世界的コンサル会社Hay Groupに勤務。
- Hay GroupがMcBerを買収し、Hay Group日本支社もコンピテンシー理論を日本化する必要が生じた。
- Hay Group日本支社の一員としてコンピテンシー理論を日本化に尽力。ボストンのMcBer社にカンズメになりトレーニング。
- 当初はいやいや日本語化したが、①牢固とした職能資格制度の突破口として、②成果主義のバッファーとして顧客には人気。
- 松下は、日本の医療看護界で実証研究を行い、本や論文でマクレランドのコンピテンシー理論と応用事例等を紹介。
- マクレランド博士の進取の精神に習い、松下も独立してCareBrains, Incという会社を起業。
- 同社を上場企業起業に売却・イグジット、その後アカデミアへ。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー理論とのヒルクライム



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

3層の知

理　論　（エピステーメ）

実践的知恵/賢慮（フロネシス）

実　践　（テクネ）

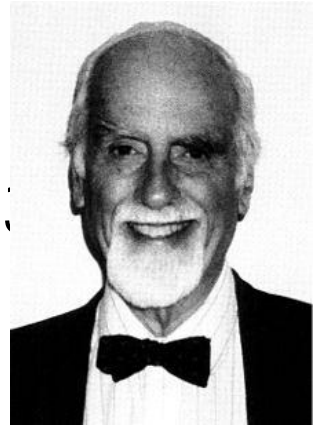
©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

McClelland

- “Testing for Competence Rather than Intelligence” （AMERICAN PSYCHOLOGIST January 1973）

–外交官、行政官、エンジニア、マネージャの仕事ぶりを実証的に研究。当時行われえていた学力テスト、ＩＱ検査は、**high performer**の特性を反映するものではない、ということを実証。

–同論文発表以後、欧米ではＨＲＭに**Competency**を導入することがトレンドになった。

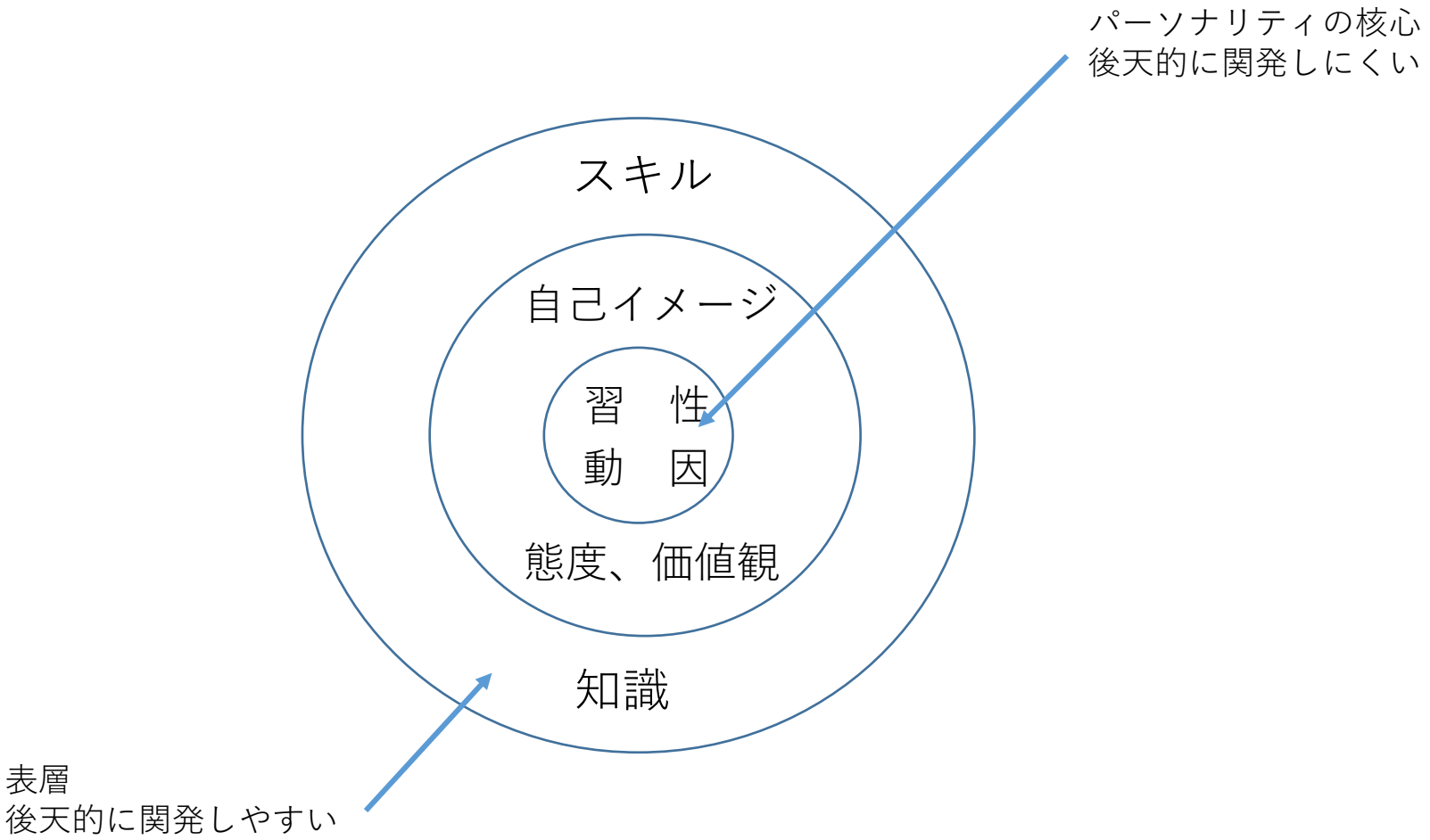


©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

マクレランドのコンピテンシーモデル

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

- 看護部門が採るべき戦略を①事業戦略、②人的資源戦略、③組織行動戦略の視点から明らかにした。
- 本邦看護において初めてマクレランドのコンピテンシー理論を導入、体系的に論述。
- 全国の看護部長に質問票を送付して実証的に3階層の看護師に要求されるコンピテンシーの差異を明らかにした。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

- 倉敷中央病院にコンピテンシー理論の展開についてコンサルティング。
- コンピテンシー理論を応用してクリニカルラダー設計方法を明確化、提唱。
- コンピテンシー理論に基づいて倉敷中央病院のコンピテンシーモデルを策定。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

Value Co-Creation of Health Care Services Through Competency Modeling

Hironobu Matsushita (Graduate School of Decision Science and Technology, Tokyo Institute of Technology, Meguro-ku, Tokyo, Japan) and Kyoichi Kijima (Graduate School of Decision Science and Technology, Tokyo Institute of Technology, Meguro-ku, Tokyo, Japan)

Source Title: International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS) 3(4)
Copyright: © 2012 | Pages: 15
DOI: 10.4018/jkss.2012100101

OnDemand PDF Download: $37.50

Abstract

With the growing challenge of an ageing population and decreasing working population, health services management systems are required to develop, evaluate and retain human resources such as nurses more efficiently and effectively. However, the fact remains that nursing shortage has become a societal problem in many countries. In order to help health services administrators align more effective health services management systems, this study focuses on value co-creation through competency modeling as a crucial factor within the community of institutional care services. First, this study found that nurses are a heterogeneous group in terms of required competencies. Second, different roles require different sets of competencies. Third, the urgent need to adapt to innovation in clinical settings also requires that nurses have different sets of competencies. Finally, this paper proposes a model, namely evolutionary action research for value co-creation, to make a shared internal model of competency work effectively in the context of value co-creation of care services.

- 優秀な看護師は専門性もさることながら、**関係性スキル**（ノンテクニカルスキル）において卓越している。
- コンピテンシーは絶えず変化するので、静態的/固定的なコンピテンシーモデルは完成した瞬間から**陳腐化**する。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

Home > Service Science > Vol. 6, No. 3 >

Value-in-Context of Healthcare: What Human Factors Differentiate Quality of Nursing Services?

Hironobu Matsushita, Kyoichi Kijima

Published Online: 19 Sep 2014 | https://doi.org/10.1287/serv.2014.0075

Abstract

With social issues such as an aging society and the sustainability of health service systems becoming of greater concern, decision makers in health service sectors need to identify the human factors that differentiate the performance of health service professionals such as nurses. However, the fact remains that a nursing shortage has hindered such efforts in many countries.

What brings about value in nursing services? How is value cocreated in clinical settings by nurses, patients, and other agents? Given that service is the application of competencies for the benefit of another entity, this work is an attempt to identify the typology of competencies as operant resources where value is idiosyncratic, experiential, contextual, and meaning-laden. In so doing, this paper explores meaningful relations among service quality, human competency, and contextualization. Therefore, the objective of this study, conducted in one of the leading university hospitals that employs 1,448 nurses, and with the support of the Japanese government, was to identify the characteristics of human activity systems, focusing on the relationships between service quality, human competency, and value-in-context. This work used the original transcript text obtained by combining the critical incident technique and behavioral event interview approaches. After collecting qualitative data, text coding was performed on the interview transcripts.

Figures | References | Related | Information

Volume 6, Issue 3

September 2014
Pages 149-205

Article Information

Metrics

Downloaded 18 times in the past 12 months

Cited 1 times

Information

Received: November 13, 2013
Accepted: July 07, 2014
Published Online: September 19, 2014

Copyright © 2014, INFORMS

https://doi.org/10.1287/serv.2014.0075

Title: Value-in-Context of Healthcare: What Human Factors Differentiate Quality of

- 看護サービスの価値は**文脈**に依存する。
- 看護サービスの**文脈価値**は、看護者と患者の相互作用によって現象学的に把握される。**質≠価値**。
- 優秀な看護師は**文脈転換**により、自己のコンピテンシーを**進化**させることができる。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

International Journal of Knowledge and Systems Science
Volume 9 • Issue 4 • October-December 2018

Human Competency as a Catalyzer of Innovation Within Health and Nursing Care Through a Perspective of Complex Adaptive Systems

Hironobu Matsushita, Tokyo University of Information Sciences, Chiba, Japan
Paul Lillrank, Aalto University, Espoo, Finland
https://orcid.org/0000-0001-6438-4363
Kaori Ichikawa, Tokyo University of Information Sciences, Chiba, Japan
https://orcid.org/0000-0003-4625-0374

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze some features of nursing manager competencies as a potential agent of innovation through a perspective of complex adaptive systems. To achieve the objective, an empirical quantitative analysis of the data obtained through structured questionnaires was conducted to identify the key aspects of perceptions related to competencies. The results demonstrated a disparity between what nursing managers perceived as "my strength" and what they perceived as "critical in adopting innovation" with respect to competencies. This study empirically identified key competencies relevant to nursing managers in adopting innovation through a perspective of encompassing complex adaptive systems. The nursing managers surveyed tended to consider their strengths included interpersonal understanding, teamwork, self-control and concern for order. From a viewpoint of innovation adoption, there is room for improvement for nurses to develop such competencies as initiative, team leadership, conceptual thinking, analytical thinking, and organizational awareness.

Matsushita, H., Lillrank, P., Ichikawa, K.: Human Competency as a Catalyzer of Innovation Within Health and Nursing Care Through a Perspective of Complex Adaptive Systems, International Journal of Knowledge and Systems Sciences. 9 (4). pp1-15.

- 医療とは**複雑対応系**のシステムである。人の**コンピテンシー**も複雑対応系のシステムである。
- 業務は**イノベーション**のため際限なく変化する。
- 際限なく変化する業務に対応するためにヒトのコンピテンシーも際限なく変化する。コンピテンシーは絶えず**動的不均衡状態**に存在する。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシーのジャングルの裏側を読み解く賢慮を

動的不均衡状態

不　安

不安解消というポジション

学術、出版、病院、職能団体、
コンサルティング、セミナー、etc…

コンピテンシーモデル

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

基本コンピテンシー

–チームマネジメント
•リーダーシップ（ＴＬ）
•強制力（ＤＩＲ）
•育成力（ＤＥＶ）
•チームワーク（ＴＷ）
–行動エンジン
•達成指向性（ＡＣＨ）
•顧客志向性（ＣＳＯ）
•組織指向性（ＯＣ）
•自律（ＳＣＦ）

–業務遂行
•イニシアチブ（INT）
•柔軟性（FLX）
•徹底確認力（CO）
•誠実性（ING）
•セルフコントロール（SCT）
–思考・認識
•分析的思考力（AT）
•概念的思考力（CT）
•情報指向性（INF）

–対人関係
•対人影響力（IMP）
•対人理解力（IU）
•組織認識力（OA）
•関係構築力（RB）

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー（1）

■MGT:MANAGEMENT（マネジメント）

TL:リーダーシップ

組織全体の方針、戦略、ビジョンを示し、その方向に組織を動機づけ動かす能力。

DIR:指導力

危機的状況、環境変化の中で職位を背景に要求・指示によって状況を好転させる行動力。

DEV:育成力

育成場面、機械を積極的に設定してOJTを行い周囲の人々を開発する力。

TW:チームワーク

チームの一員として、目標達成に向けて協調的な行動をとる能力。

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー（2）

■A&A: ACHIEVEMENT&ACTION（達成とアクション）

AC:達成指向性

より高い成果を達成しようとする意欲や挑戦的な目標を達成しようとする傾向。

INT:イニシアティブ

将来起こりうる問題やチャンスを予測し行動を事前に起こす能力。

CO:徹底性

顧客ニーズを満たしたいという動機をもとに、顧客ニーズに応える事に努力を集中する力。

INF:情報志向性

情報を早く正確に、かつ幅広く収集する力。

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー（3）

■IMPACT&INFLUENCE（インパクトと影響力）

IMP:対人影響力

説得したり納得させたりして、自分や組織の目的達成に必要な関係者のサポートを得る能力。

RB:関係構築力

人々と友好的関係やネットワークを構築し、維持する姿勢。

OA:組織感覚力

公式、非公式の力関係、風土を見抜き、それらを効果的に活用する能力。

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー（4）

COG:COGNITIVE（認知コンピテンシー）

AT:分析的思考能力

より詳細に状況を比較・検討・分析し、効果的な対応や計画を立てる力。

CT:概念化

ものごとや出来事のつながり、隠れたパターンを認識して見抜き、状況を統合的に理解する力。

EXP:専門性

職務に関する専門的、技術的知識を高めそれらを活用する能力。

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー（5）

■HELPING&HUMAN SERVICE（支援と人的サービス）

IU:対人感受性

人の気持ち、感情を察知して的確に理解し配慮できる能力。

CSO:顧客志向性

顧客ニーズを満たしたいという動機をもとに、顧客ニーズに応える事に努力を集中する力。

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コンピテンシー（6）

■PERSONAL EFFECTIVENESS（個人の効果性）

SCF:自信

問題解決、課題達成を効果的に行い、成果を上げることができるという信念。

SCT:セルフ・コントロール

ストレス状況の中でも感情的にならず、ネガティブな反応を回避する能力。

FLX:柔軟性

さまざまな状況、人間、グループや組織に効果的に対応するための行動特性。

OC:自発的努力

組織が高い成果を実現することや、仕事の成果を高める行動を自発的にとる能力。

松下博宣:看護経営学：看護部門改造計画のすすめ　第4版. 日本看護協会出版会. 2005年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

(3) 実証研究

多職種協働チームのヘルスケアサービスの質に対するインパクトの国際的実証研究

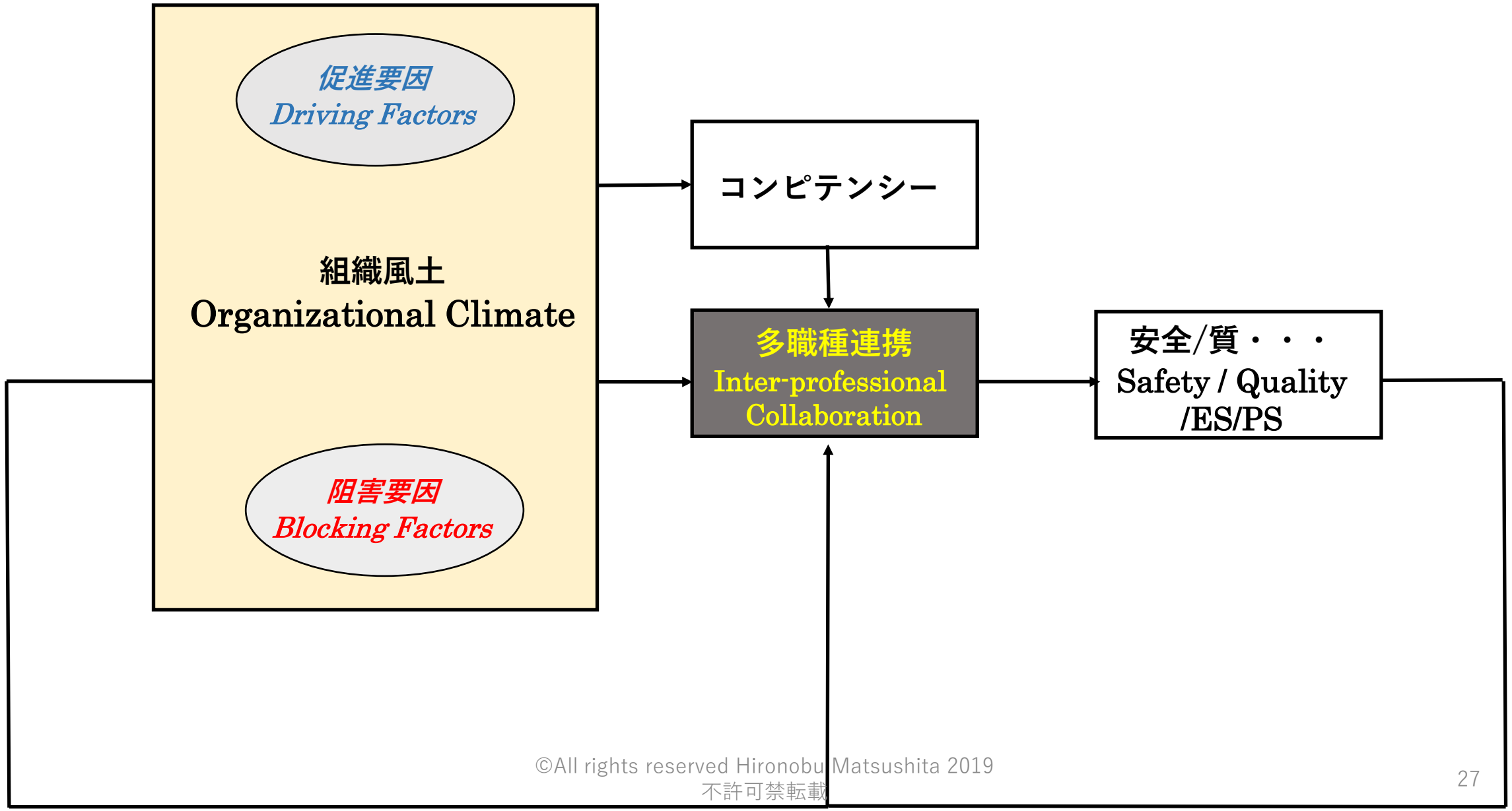
研究課題

サマリー

研究課題/領域番号	19K10491
研究種目	基盤研究(C)
配分区分	基金
応募区分	一般
審査区分	小区分58010:医療管理学および医療系社会学関連
研究機関	東京情報大学
研究代表者	松下 博宣　東京情報大学, 看護学部, 教授 (70591949)
研究分担者	藤谷 克己　文京学院大学, 保健医療技術学部, 教授 (80604123) 市川 香織　東京情報大学, 看護学部, 准教授 (90375882) 土谷 朋子　文京学院大学, 保健医療技術学部, 准教授 (40555075)
研究期間 (年度)	**2019-04-01 – 2022-03-31**
研究課題ステータス	交付(2019年度)
配分額 *注記	**4,030千円 (直接経費：3,100千円、間接経費：930千円)** 2021年度：1,820千円 (直接経費：1,400千円、間接経費：420千円) 2020年度：390千円 (直接経費：300千円、間接経費：90千円) 2019年度：1,820千円 (直接経費：1,400千円、間接経費：420千円)
キーワード	多職種協働 / チーム医療 / 医療の質 / 医療安全 / 国際共同研究

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

仮説枠組み



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

調査対象病院とＲＱ

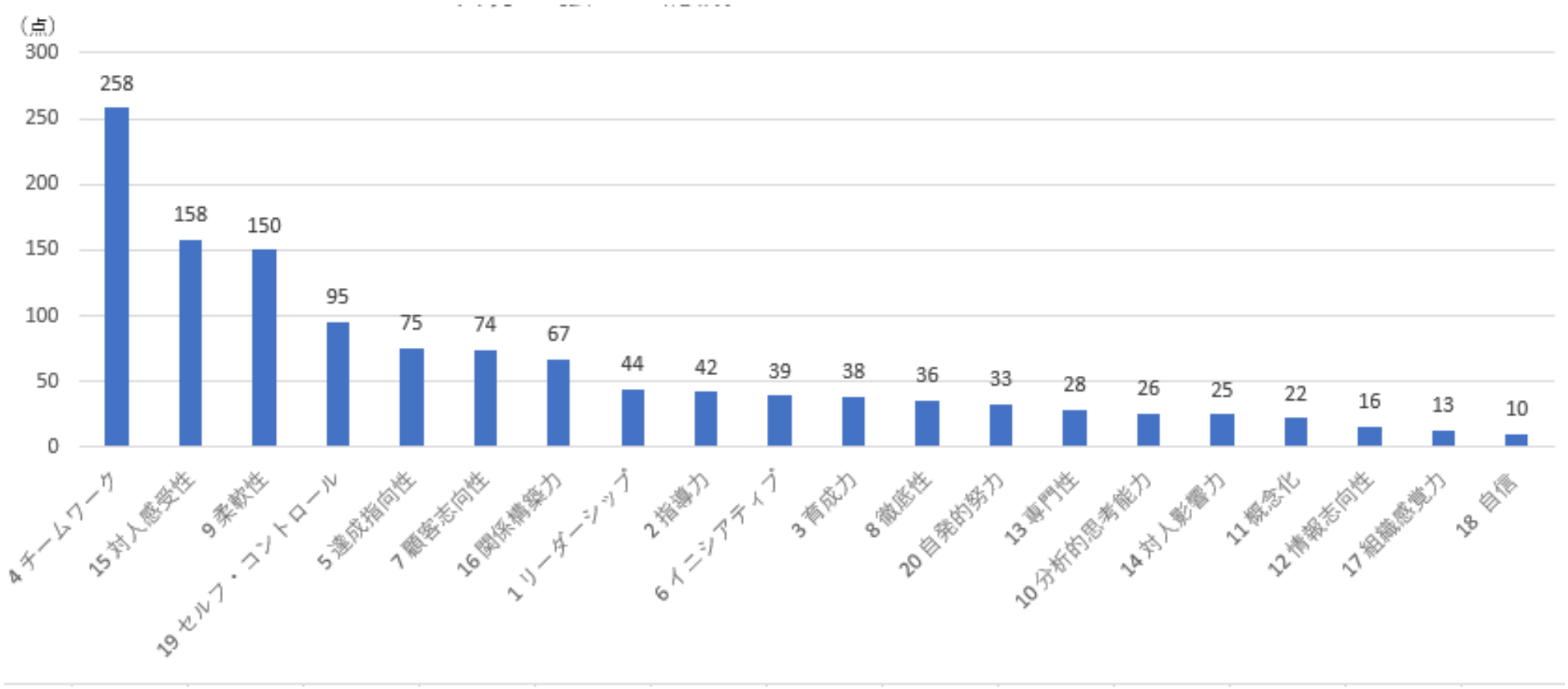
■静岡県内の急性期病院
　N=230 看護部門に勤務する看護職
■ＲＱと質問
Q1：あなたは、「自分はどのようなコンピテンシー（行動能力特性）が強い」とお考えになりますか。２０項目のリストよりお選びください。

Q2：多職種連携協働をより一層進めるためにはどのようなコンピテンシー（行動能力特性）が必要となるとお考えになりますか。２０項目のリストよりお選びください。

■計量方法
　一番目・・・3点、二番目・・・2点、　三番目・・・1点を割り振ってスコア化。

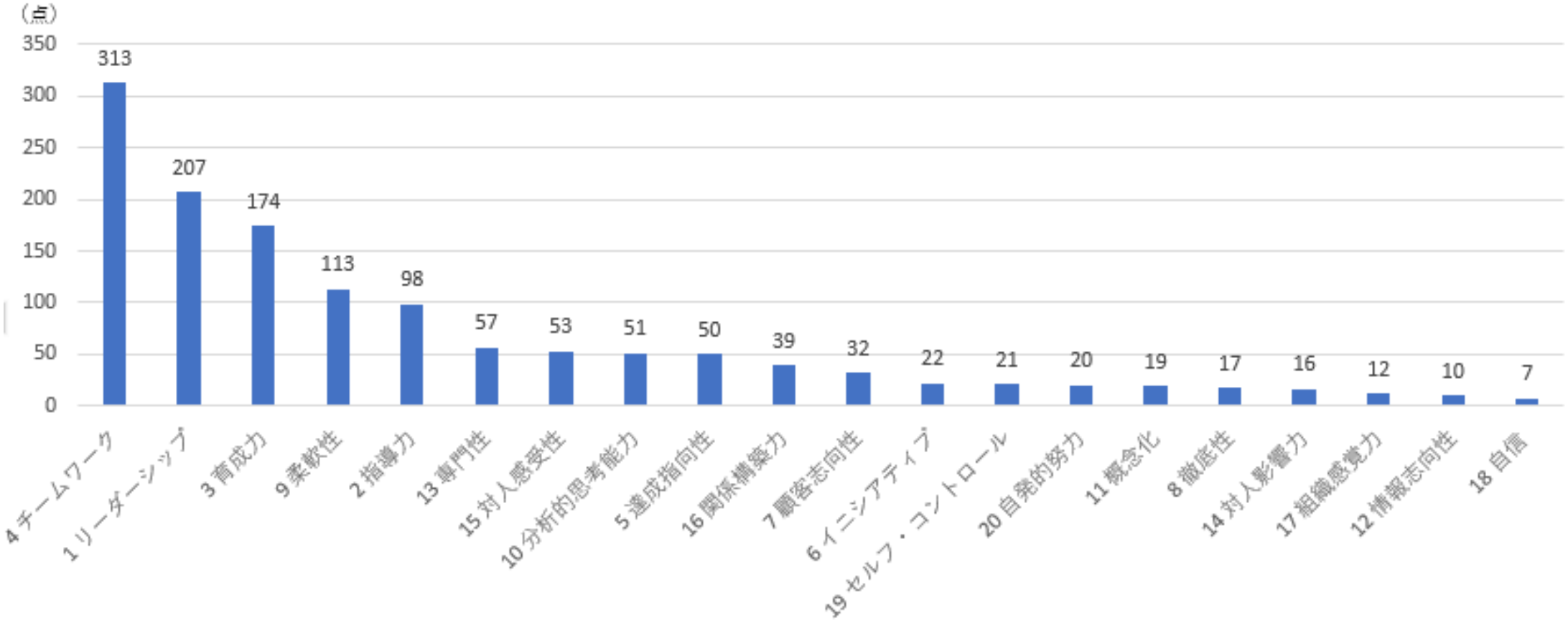
©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

自分が強いと認識しているコンピテンシー



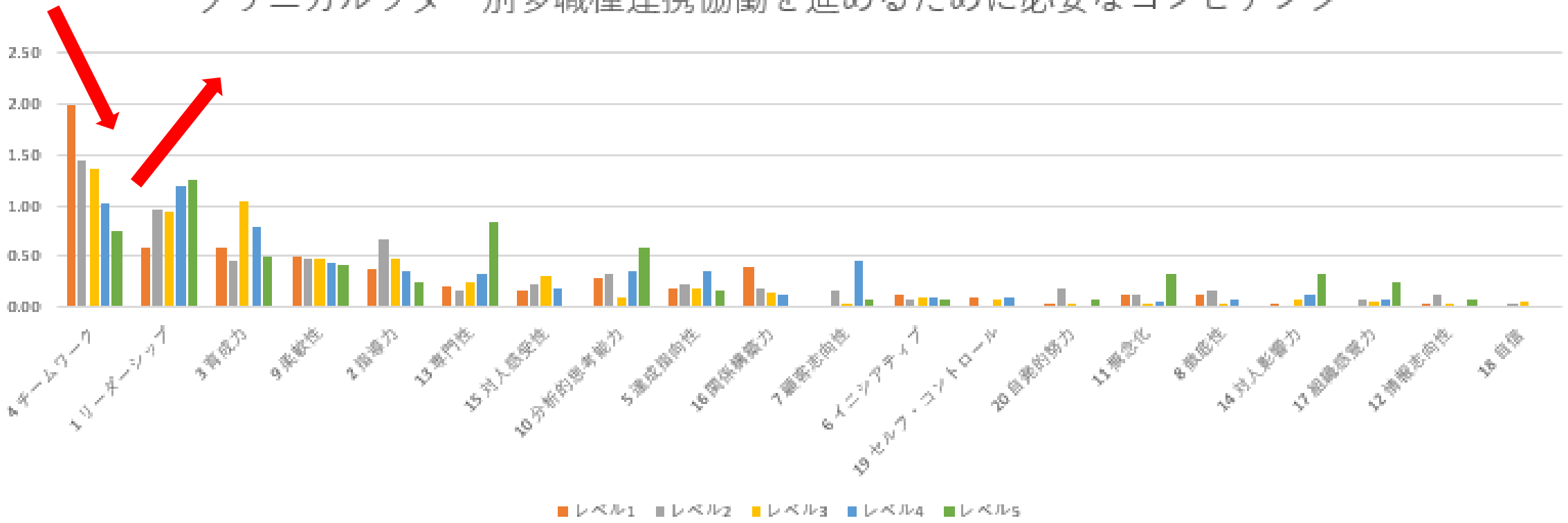
©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

多職種連携協働に必要であると認識されるコンピテンシー



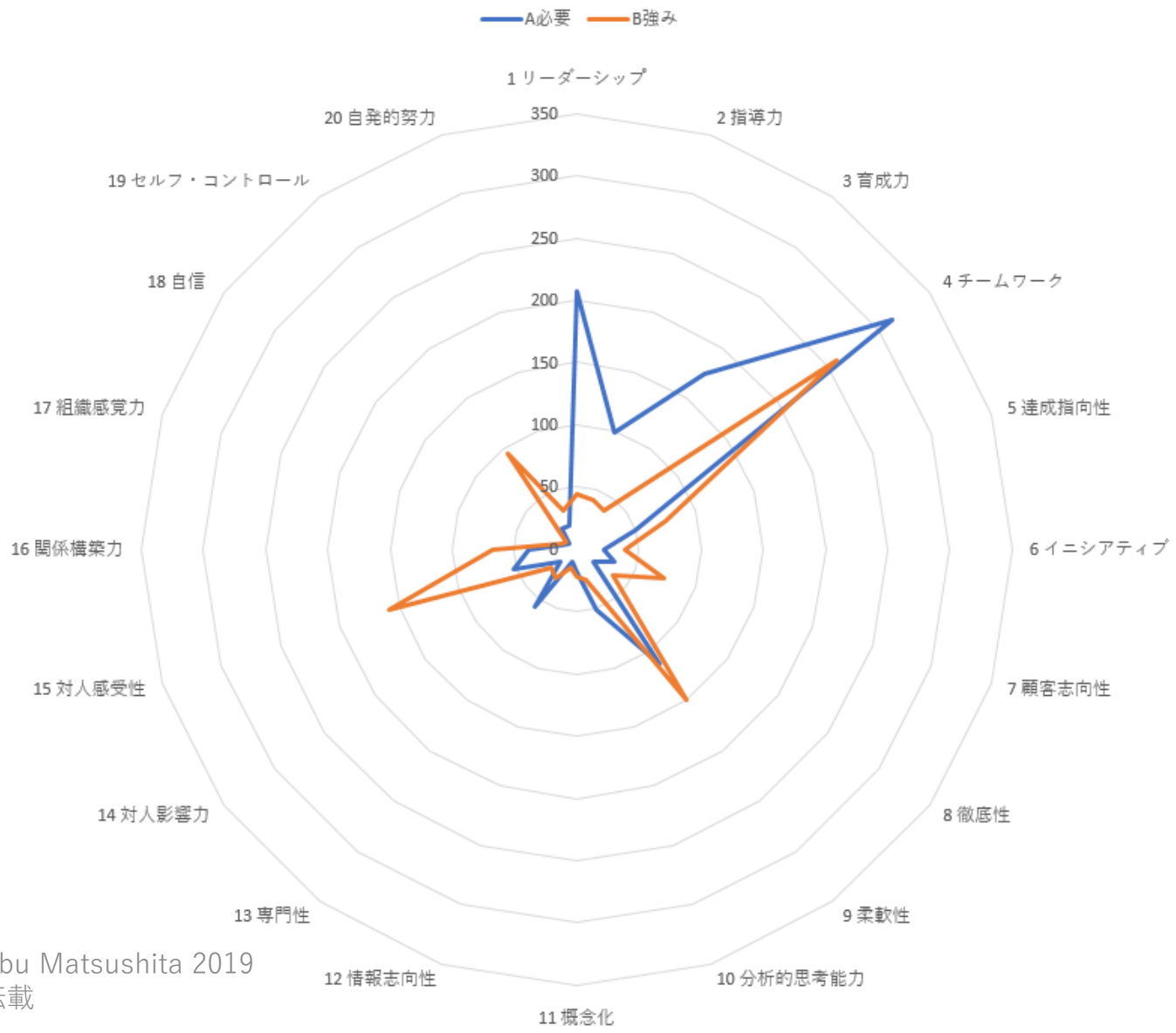
©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

クリニカルラダー別多職種連携協働を進めるために必要なコンピテンシー



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

自分の強みと多職種連携に必要なコンピテンシーのギャップ



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

傾向

■チームワークの良さは自分の強み。そして、多職種連携協働にもチームワークは必要だ！（あたりまえでしょ）

■多職種連携協働のチームワークを活性化させるリーダーシップが必要！

■若年層ではチームワークが重視されるが、キャリアが上がるにつれてリーダーシップが重視されるようになる。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

異なるスタイルのリーダーシップが求められている

リーダーシップ

組織全体の方針、戦略、ビジョンを示し、その方向に組織を動機づけ動かすリーダーシップ

コラボレーティブ・リーダーシップ

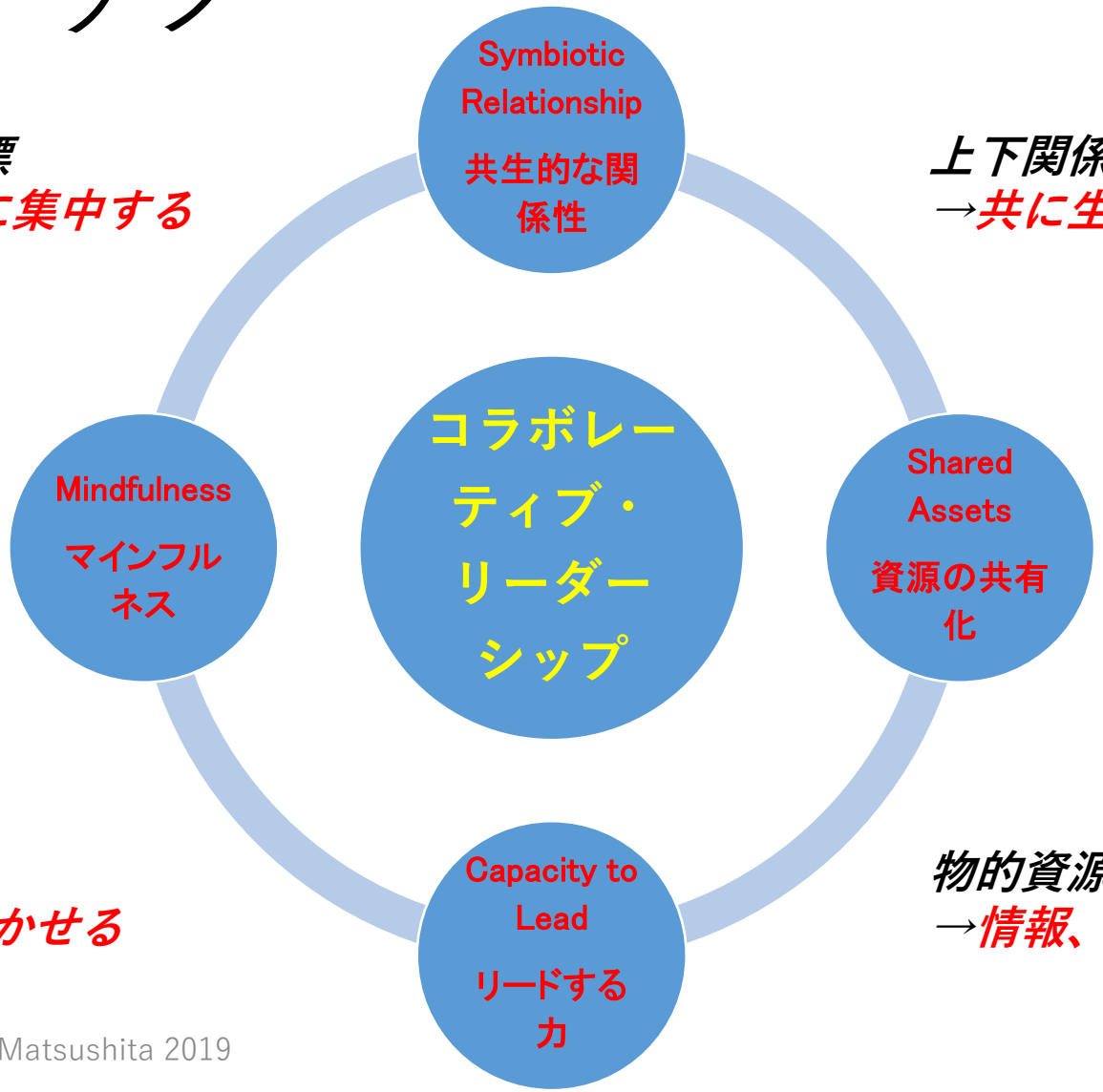
共に生きる仲間としてチームを引っ張り、情報、知識、知恵をシェアし、周囲をエンパワーするリーダーシップ。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

今、現場に必要なのはコラボレーティブ・リーダーシップ

過去の実績、将来の目標
→五感、直感、今ここに集中する

上下関係、管理、管理される関係
→共に生きる仲間



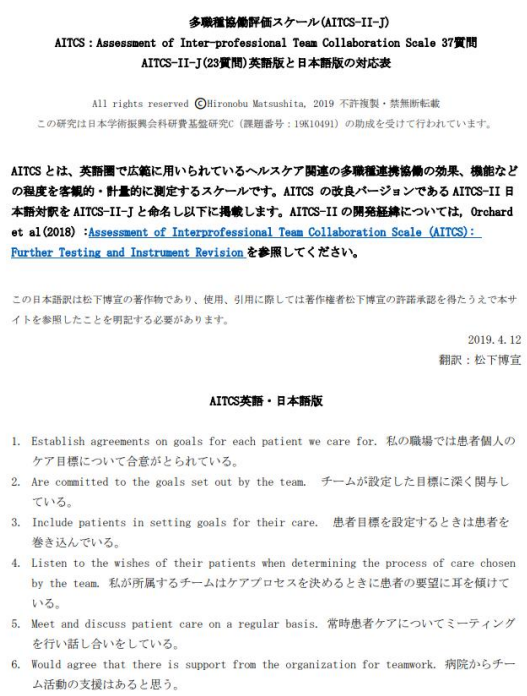
指示命令
→エンパワーする、気づかせる

物的資源へのアクセス制限
→情報、知識、知恵の共有

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

コラボレーティブ・リーダーシップをリリース予定

「多職種連携協働の科学」にてリリースします。



多職種協働評価スケール(AITCS-II-J)
AITCS：Assessment of Inter-professional Team Collaboration Scale 37質問
AITCS-II-J(23質問)英語版と日本語版の対応表

All rights reserved ©Hironobu Matsushita, 2019 不許複製・禁無断転載
この研究は日本学術振興会科研費基盤研究C（課題番号：19K10491）の助成を受けて行われています。

AITCS とは、英語圏で広範に用いられているヘルスケア関連の多職種連携協働の効果、機能などの程度を客観的・計量的に測定するスケールです。AITCS の改良バージョンである AITCS-II 日本語対訳を AITCS-II-J と命名し以下に掲載します。AITCS-II の開発経緯については，Orchard et al(2018) ：Assessment of Interprofessional Team Collaboration Scale (AITCS): Further Testing and Instrument Revision を参照してください。

この日本語訳は松下博宣の著作物であり、使用、引用に際しては著作権者松下博宣の許諾承認を得たうえで本サイトを参照したことを明記する必要があります。

2019.4.12
翻訳：松下博宣

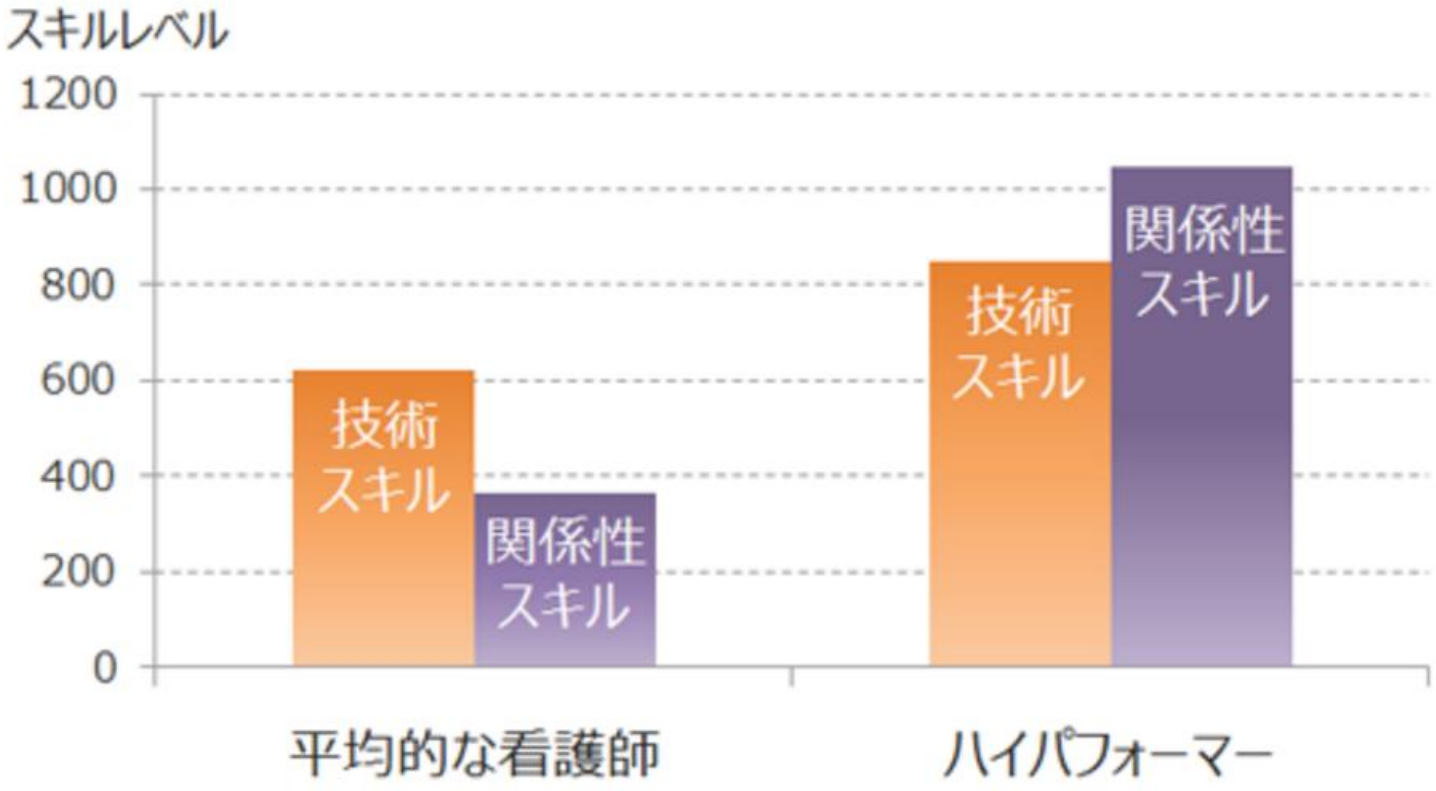
AITCS英語・日本語版

1. Establish agreements on goals for each patient we care for. 私の職場では患者個人のケア目標について合意がとられている。
2. Are committed to the goals set out by the team. チームが設定した目標に深く関与している。
3. Include patients in setting goals for their care. 患者目標を設定するときは患者を巻き込んでいる。
4. Listen to the wishes of their patients when determining the process of care chosen by the team. 私が所属するチームはケアプロセスを決めるときに患者の要望に耳を傾けている。
5. Meet and discuss patient care on a regular basis. 常時患者ケアについてミーティングを行い話し合いをしている。
6. Would agree that there is support from the organization for teamwork. 病院からチーム活動の支援はあると思う。

hironobu-matsushita.com

©All rights reserved Hironobu Matsushita
2019　不許可禁転載

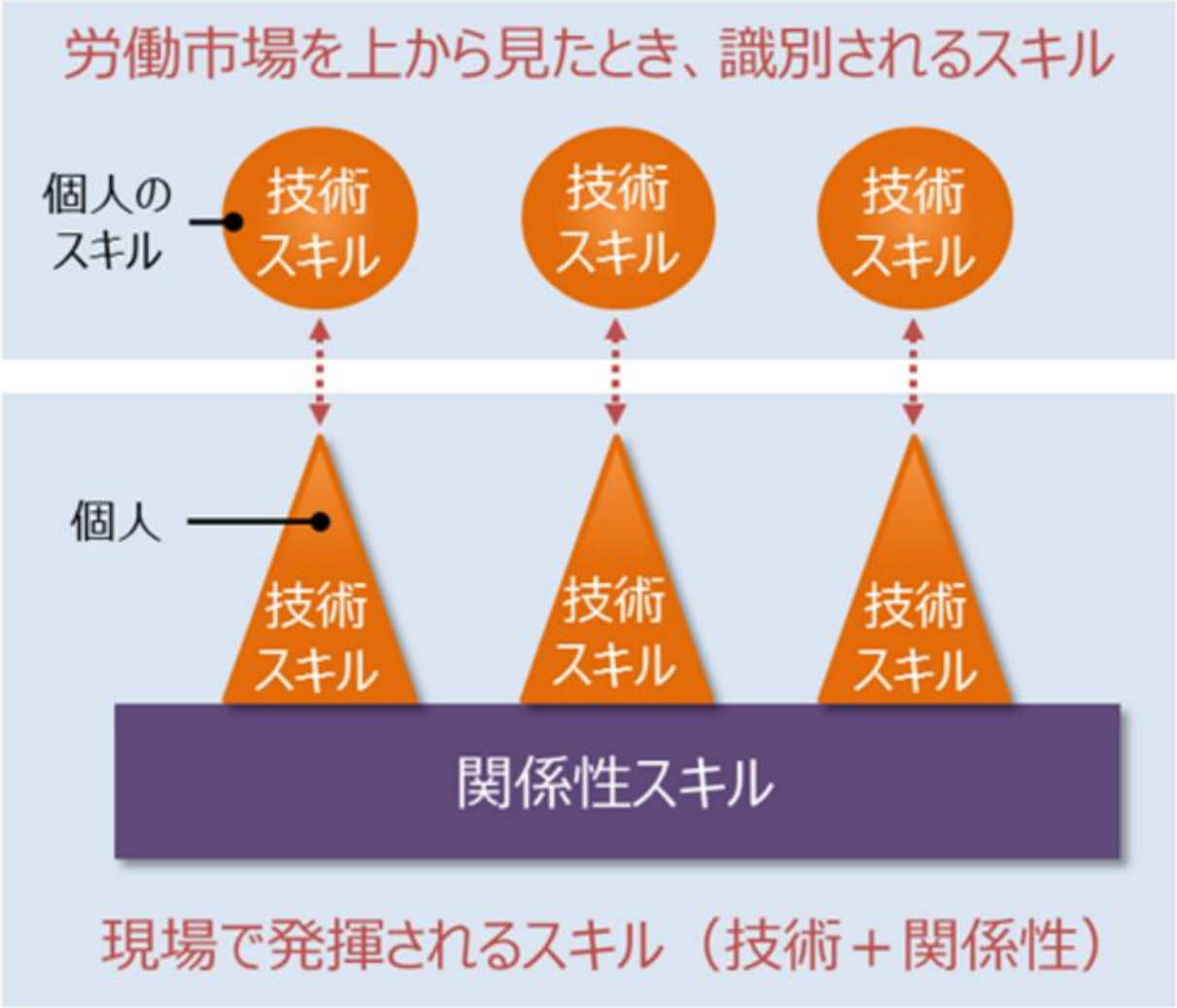
ハイパフォーマのスキルセット



出所：松下博宣. ケアシフト：シルバーイノベーション最前線
http://bizgate.nikkei.co.jp/article/87592216_4.html

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

労働市場における技術スキルと関係性スキルの見え方



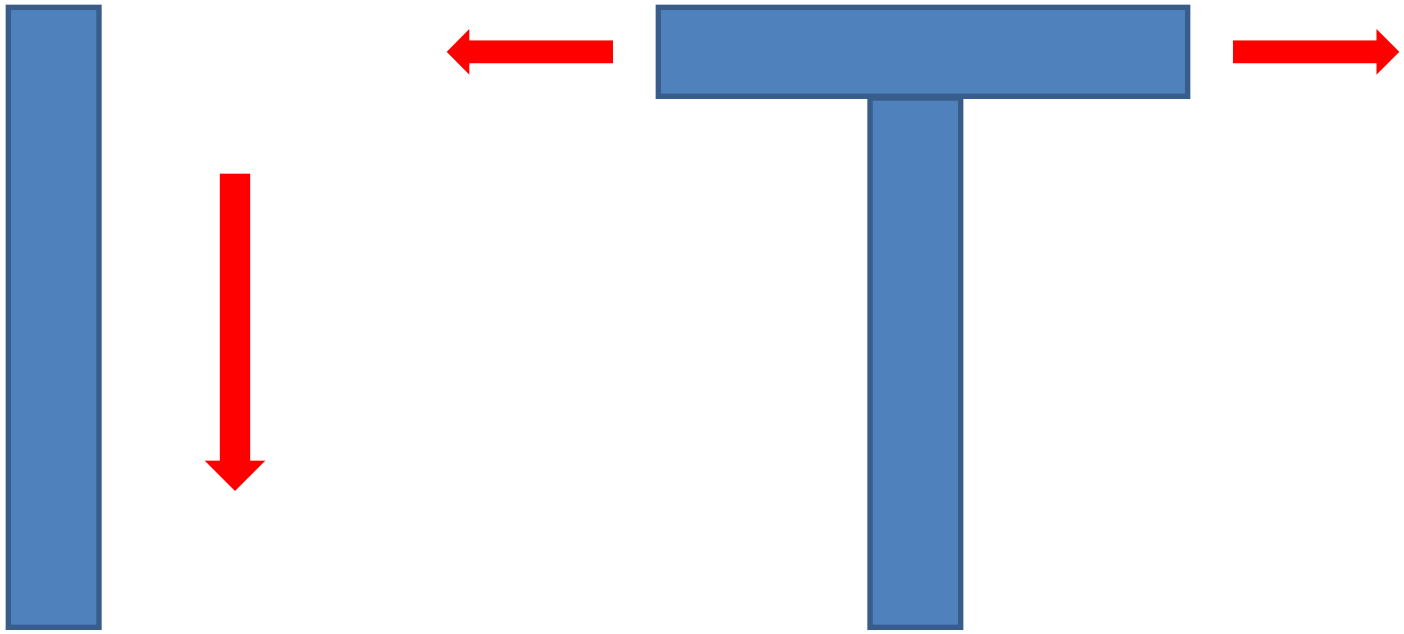
出所：松下博宣. ケアシフト：シルバーイノベーション最前線
http://bizgate.nikkei.co.jp/article/87592216_4.html

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

(4) チームの中で活きるヒトはＴ型人間

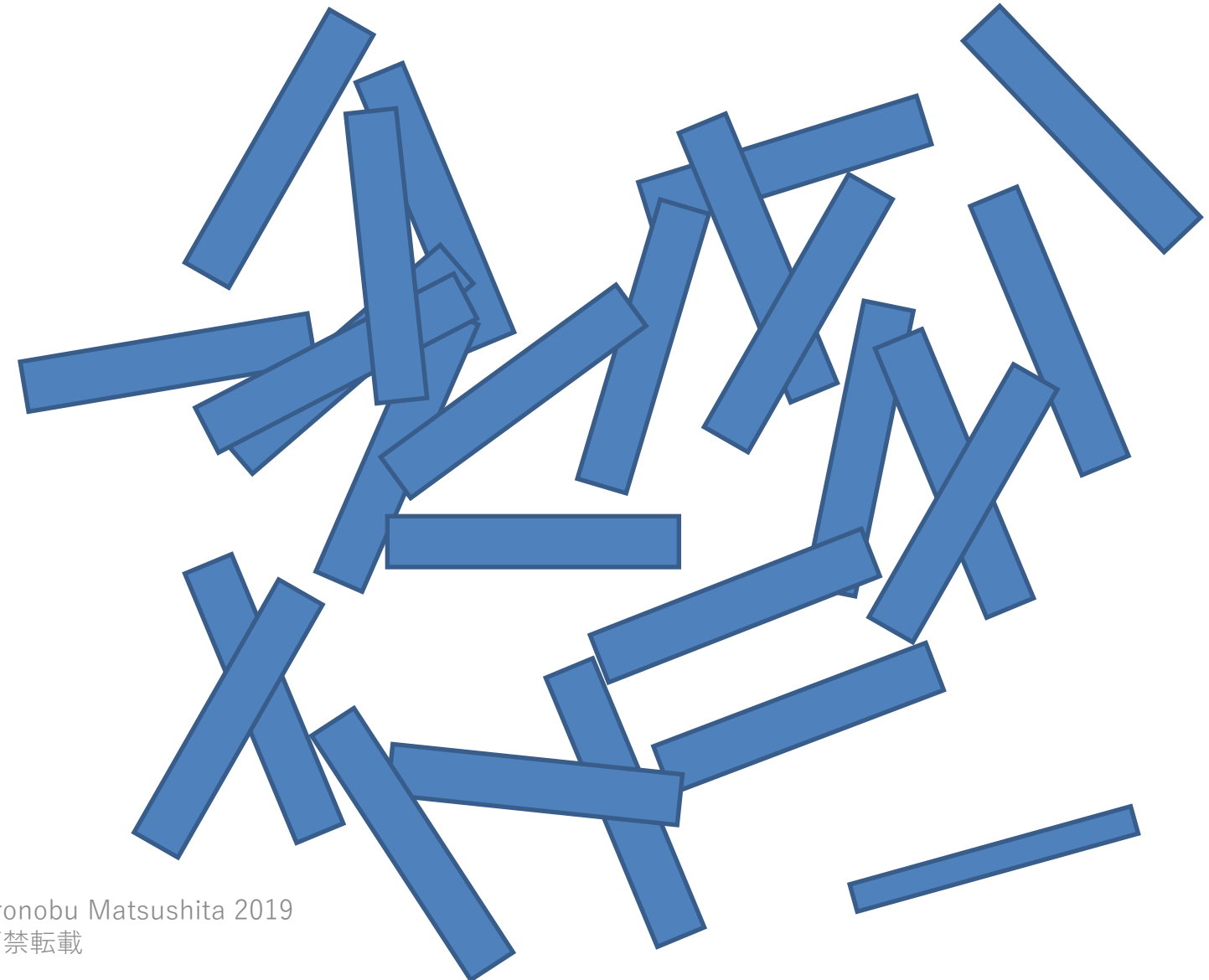
テクニカルスキル
（技術スキル）

専門分野以外の人間力
（関係性スキル、
ノンテクニカルスキル）



©Hironobu Matsushita 2014

I 型人間だけでは組織は存続できない



©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

ヒトの成長とスキルの多様化

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

Ｔ型、π型人間へ進化するためのヒント

■純度の高い専門性を磨こう。まずは自覚的専門バカになろう。
■対人感受性、人間関係構築力、コラボレーション、コラボレーティブリーダーシップなど、関係性スキル（ノンテクリカルスキル）を涵養しよう。
■多様な人間と交わろう。
■得意ワザを創ったら、得意分野以外に異界越境しよう。
■脱・専門バカになろう。
■キワ者、スキ者、ウーピー、知的放浪者になろう。
■Ｔ型になったら、それに甘んじることなくもう一本の専門性（世を渡る脚）を創り、π型人間になろう。
■2本の脚があれば、世を渡ってゆくことができる。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

ノンテクニカルな感情：マインドフル＆ポジティブ

①歓び Joy・・・・・・・・　うれしい、やった！すごい
②感謝Gratitude・・・・・ありがとう、感謝でいっぱい、お陰様で
③安らぎSerenity・・・・・静寂、落ち着いている、平安だ、安穏、一体感を感じる
④興味Interest・・・・・・　知りたい、見たい、行ってみたい、勉強したい、ワクワク
⑤希望Hope・・・・・　～をやりたい、こうありたい
⑥誇りPride・・・・・・・　誇りに思う、私にもできる
⑦愉快Amusement・・・楽しい、笑える、ニヤッとする
⑧鼓舞　Inspire・・・・　ヤル気になる、ぐっとくる
⑨畏敬Awe・・・・・・・・　感服する、神秘だ
⑩愛情Love・・・・・　好きだ、愛している、大切に思う、かけがえのない

※B. フレデリクソン「ポジティブな人だけがうまくいく3:1の法則」、日本実業出版社、2010年

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

ゲーム(1)

- 2人1組（Ａさん、Ｂさん）のペアを作る。
- Ａさんは、なんでもよいので、Ｂさんのことを褒める。
- Bさんは、その理由をＡさんに尋ねる。
- 繰り返す。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

ポジティブが人と人を繋げる

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

まとめ

☒ イノベーションが勃興する変化の時代には人は不安に駆られる。
☒ コンピテンシーは絶えず動的不均衡の状態にある。
☒ コンピテンシーのジャングルで迷わないように。
☒ コンピテンシーのジャングルではポジション（立ち位置）を見極めよう。
☒ 多職種連携協働（チーム医療）には最低限Ｔ型人間が必要。
☒ 多職種連携協働のハブ＝コラボレーティブ・リーダーになろう。
☒ Ｔ型、π型人間へと進化しよう。
☒ ポジティブに仕事に取り組もう。

©All rights reserved Hironobu Matsushita 2019
不許可禁転載

Thank you !

〒265-8501千葉市若葉区御成台4-1
東京情報大学　医療管理学教授　松下博宣
医療管理学研究室
sparklingmetal@gmail.com

All Rights Reserved ©Hiro Matsushita 2019