UNBOUND 2026 ／ MAIN STAGE

What Winning at Scale Actually Requires

規模で勝ち続けるために、実際に必要なこと

聞き手は HubSpot 共同創業者のブライアン・ハリガン氏

日　時　2026 年 9 月 18 日・ Main Stage （米国ボストン）
形　式　約 35 分の対談。スライドは使われていない
出　典　当日のハイライト記録、公式ページ、撮影写真

競技の話としてではなく、圧力のかかる場所で成果を出し続ける方法として整理しました。



左がトム・ブレイディ氏、右がブライアン・ハリガン氏



Tom Brady
7-time Super Bowl Champion



Brian Halligan
Co-Founder, HubSpot

競技の話ではなく、圧力下の組織づくりが主題

公式の案内文には、 7 度の優勝と 40 年の競技生活を経て、いまは事業のオーナー兼経営者だと書かれています。多くの経営者が生涯に経験する以上の転身を重ねてきた人物、という前置きです。

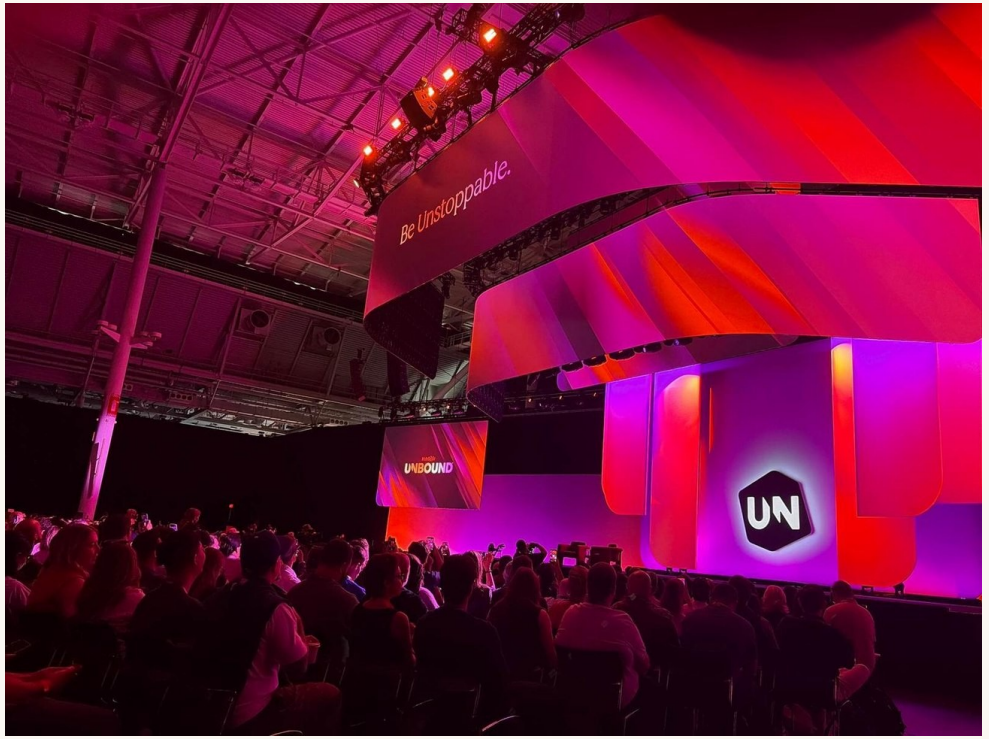
セッションの位置づけ

伝記ではなく、重要だった意思決定に踏み込む対話として設計されている。主題は、圧力のかかる場所で機能する組織をどう作るか。

聞き手：ブライアン・ハリガン氏

HubSpot 共同創業者。現在は Sequoia Capital のパートナー、Propeller Ventures の共同創業者でもある。

イベント全体が AI の話で埋まった 3 日間の最後に、人の側の話で締める構成になっていた



会場のテーマは Be Unstoppable 。 UNBOUND の最終セッションとして開催された

評価は低く、指名は全体 199 位だった

スカウティング評価は体格や機動力を否定する内容で、本人も当時の指摘はおおむね事実だったと述べています。見落とされていたのは、逆境を通じて身につけた精神面だったという整理です。

- 組織的なフットボールを始めたのは 14 歳。高校 1 年は控えで、チームは全敗
- 大学（ミシガン）では 7 番手から。 5 番手、 4 番手、 2 番手と上がり、 4 年目に先発を獲得
- 大学での通算成績は 20 勝 5 敗
- 2000 年の 6 巡目、全体 199 位でペイトリオッツへ。入団時は 4 番手
- 2 年目、先発 QB の負傷で第 4 クォーターに出場。そこから 22 年間、先発を譲らなかった



当日のメインスクリーン

本人は、体格に恵まれなかったことが結果的に最大の恵みだったと述べている。別の勝ち方を探さざるを得なかったため

不満を数えるのをやめ、与えられた 2 回を最大化した

大学 2 年時、指導陣が入れ替わり、自分を推す人が学内にいない状態が続きました。
週 1 回面談していたスポーツ心理学者からの助言が、この局面の転機として語られています。

当時の訴え

他の QB は練習で多くの機会をもらえる。
自分は 2 回しか投げられない。
これでは能力を示せない。

受けた助言

もらえていないものへの不満をやめ、
与えられた 2 回を最高にやる。
練習を試合のように扱う。

起きた変化

機会が 2 〜 3 回から 7 〜 8 回、
12 〜 15 回へと増え、翌年には
他の QB と同じ数になった。

この話の構造

本人は、自分を信じることと同じくらい、誰かが自分を信じて道具を渡してくれたことが大きかったと述べている。
自己破壊的な態度から、チームに貢献する側に立つ態度へと、考え方の置き場所を移した局面として語られた。

練習を試合として扱い、目標を手首に書いた

助言を受けて変えたのは考え方だけではなく、日々の扱い方です。
観客のいない練習を本番と同じ緊張で行い、その日直すことを手首のバンドに書いて持ち歩いていました。

- 練習でタッチダウンを決めたら、本番と同じように走って喜ぶ
- 人前で失敗する前に、誰も見ていない場所で失敗しておく
- リストバンドにその日の目標を書く（ドロップ、フォロースルー、足の運び、腰の回転）
- 先発を得た後も、練習をスーパーボウルとして扱い続けた
- 本番の入場は、練習で 100 日繰り返していた動作の延長だった

> 原文の表現： treat practice like a game （練習を試合のように扱う）

商談に置き換えるなら、本番前に鏡の前で 10 回は closing を終えておくべきだ、という言い方で会場に向けて語られた



対談は約 35 分。スライドは使われていない

動機を、チームメイトを落胆させないことに置いた

勝敗、契約、 MVP といった結果に動機を置くと、結果が出なかったときに続かなくなります。
チームメイトを落胆させないという動機であれば、どちらに転んでも続けられるという整理です。

制御できないもの

機会がいつ来るか。
誰が評価するか。
結果がどう転ぶか。

制御できるもの

態度。練習量。規律。
その日に出し切ったかどうか。
毎日の準備の質。

先発を得た後も変えなかったこと

先発の座を得たあとも、自分の後ろに同じ態度の選手がいるはずだと考え、練習の扱いを変えなかった。
練習を試合として扱ったから先発になれたのなら、維持するには練習を決勝戦として扱うしかない、という論理。

結果ではなく関係に動機を置くという考え方は、長期の案件やチーム運営にそのまま置き換えられる

良い判断は、悪い判断の経験から生まれる

対談で紹介された小話として、殿堂入り選手と少年のやりとりが語られました。
大きな場面で応えられるかどうかは、それまでに何度失敗して学んだかで決まる、という結論です。

良い判断

How do I get to the Hall of Fame?
→ good decisions

←

経験

How do I make good decisions?
→ experience

←

悪い判断

How do I get experience?
→ bad decisions

この話が指していること

大きな試合で力を出せた理由として本人が挙げたのは、すべての試合を大きな試合として扱っていたからという点。
毎日が本番だったので、本番が特別ではなくなった。うまくいく日が続く組織は、近道をしていないだけだ、とも述べている。
成功した年の後こそ、休みたくなる人間の性質に抗って、すぐ次に取りかかる必要があるとも語られた。

放送の仕事でも、７番手からやり直した

引退後に始めた放送の仕事では、初年度に厳しい評価を受けました。
本人はこれを、大学で７番手から始めた状況と同じものとして扱い、１年かけて作り直しています。

- 自分は話し手ではなく、本来は聞く側の人間だと述べている
- 難しかったのは、頭で見えていることを言葉にして届けること
- 初回の放送の翌日、17年来の友人から率直すぎる批評を受けた
- 聴衆が聞きたいことと、相方に必要なことを１年かけて学び直した
- 経験が増えたぶん、良い判断が増えたという説明になっている



放送の仕事について話す場面

新しい領域では最初はうまくいかないのが普通であり、そこで降りるかどうかが分かれ目になる、という論旨

月曜から作り手になる人に、続け方を聞いた

ハリガン氏は最後に、参加者の状況を具体的に描いて質問しました。
大量の ToDo を持ち帰り、月曜から AI で作り始めるものの、火曜にはつまずいて手放してしまう人が多い、という前提です。

問い

月曜の朝に始め、他のことに気を取られ、
火曜に少し傷を負って、そのままやめる。
どう粘り、どう学び、どう続けるのか。

答え：まず 1 本目を作る

知人の動画制作者の例として、誰にも見られない
1 本目を作るところから始めた話を紹介。
5,000 本作って、ようやく 1 本が見られたという。

1,000 本目と 1 本目

初めてやることが下手なのは当たり前で、 1,000 回目の出来は 1 回目とは違う。
ただし 1,000 回目に到達する方法は、 1 回目を始めること以外にない、という言い方で締めくくられた。

AI で何かを作り始める話に、競技と放送で 2 度繰り返した「下手な状態から始める」経験が重ねられている

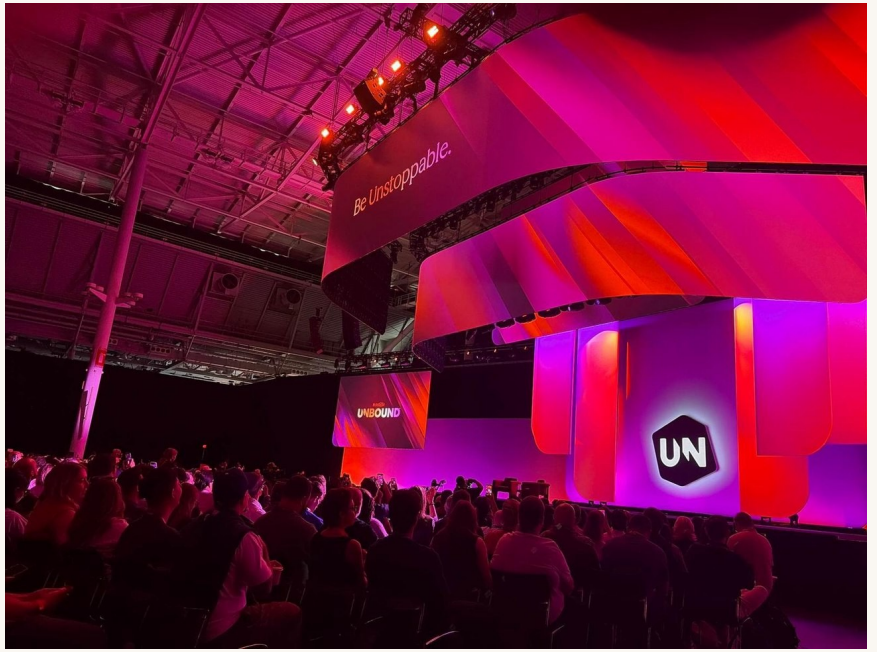
毎日１つだけ、明日直すことを書き出す

続け方として示されたのは、手首のバンドと同じ方法です。
机やベッドの脇に置いたノートに、明日直すことを書き、それだけを直す、という単位に落とします。

- その日うまくいかなかったことを１つ書く
- 翌日はその１つだけを直す
- 前日に難しかったことは、２日目には楽になり、３日目にはさらに楽になる
- １日ごとに新しい層が見えるので、見えた分をまた書く
- 伸びは連続しない。続けた先で、一度にまとまって上がる

成果が出るまでの期間は半年かもしれないし、１年半かかるかもしれない。
振り返ったときに、簡単ではなかったと言えることが報酬になる、という説明。

結びは、快適圏の中に成長はないという一点。壁を壊して外に出て初めて、自分に何ができるかが分かる



会場テーマの Be Unstoppable

5 つの実践を、自社の言葉に置き換える

以下は本レポート作成者による整理であり、登壇者の発言そのものではありません。
競技の逸話としてではなく、日々の運用に落とせる形に置き換えています。

論点	ブレイディ氏の実践	自社に置き換えると
機会の扱い	与えられた 2 回を最大限にやる	小さな担当でも出し切る前提で評価を設計する
準備	練習を試合として扱う	提案や商談の練習を、本番と同じ基準で行う
失敗の順番	観客のいない場所で先に失敗する	社内で試してから、お客さまの前に出す
改善の単位	毎日 1 つ、直すことを書く	週次の振り返りを、日次の 1 項目に分解する
着手	まず 1 本目を作る	AI の試作は、品質より着手を先に置く

最小の第一歩：明日直すことを 1 つだけ書き出す場所を決める。ノートでも、 CRM のメモ欄でもよい

このセッションはイベントの最終枠に置かれていた。 AI の話を 3 日間聞いた後に、続ける側の話で締める構成だった