無料資料

昇格面接の演習

昇格面接
よく聞かれる30問と、
評価する側が見るところ

面接官が見ているのは、話のうまさより、事実と自分の役割、管理職としての見方、そして深掘りされても筋がぶれないことです。質問の種類ごとの答えの型と、30問の組み立て方をまとめました。

30	3	12
よく聞かれる質問	質問の種類と答えの型	自己採点の項目

この資料の中身

01 評価する側が見ている6つの観点
02 質問の3つの種類と、答えの型
03 よく聞かれる30問と、答えの組み立て
04 深掘りの質問への返し方
05 書き込み式の、答えの準備シート
06 1分で話す練習と、自己採点チェックリスト

1

WHAT IS EVALUATED

評価する側が見ている6つの観点

役員や人事の面接官は、最初の答えと、それに続く深掘りの両方を聞いて点を付けます。昇格パスの評価票は、次の6つを1〜5点で付けています。3点が、練習で目指す目安です。

① 具体性
場面、自分の行動、結果がわかるか。数字は割合や概数、前と後の比べで十分。

② 論理と簡潔さ
結論が先にあり、理由と例が順に続くか。聞き手が要点をすぐ言い直せるか。

③ 役割と主体性
チームの成果の中で、自分が考え、決め、動いたことを、周りの貢献と分けて語れるか。

④ 管理職の視点
自分の担当だけでなく、人の育成、仕事の配分、仕組みの改善まで見ているか。

⑤ 振り返りと学び
うまくいかなかった点を自分で振り返り、その後の仕事で変えたことを言えるか。

⑥ 深掘りへの対応
突っ込まれても慌てず、最初の答えと食い違わない具体例・数字・理由を足せるか。

評価する側のメモ

答えの長さでは点は上がりません。短くても、必要な事実・理由・役割がそろっていれば高い点になります。反対に、長く話しても中身が一般論なら低い点です。社名や人の名前は「A社」「Bさん」と伏せ、数字は割合や概数で話して構いません。

まず押さえる3つの原則

1. **最初の一文で、結論を言う**
   前置きや背景から入らない。理由や中身は、そのあと2〜3点に絞って続ける。
2. **1分ほどで一度区切る**
   最初から全部話そうとしない。続きは、面接官が深掘りで聞いてくる。
3. **最初に言った数字と役割を、最後まで変えない**
   深掘りで話が食い違うと、それまでの答え全体の信頼が下がる。

2

3 TYPES OF QUESTIONS

質問の3つの種類と、答えの型

面接の質問は「実績」「抱負」「仮定判断」の3つに分かれ、種類ごとに答えの型が違います。質問を聞いたら、まず種類を見分けます。

実績

これまでに何をしたか

成功・失敗・育成など、過去の経験を事実と数字で語る質問です。

状況 → 自分の役割 → 行動 → 結果 → 学び

主語は「私は」。結果は件数・期間・割合で。数字がなければ、前と後の比べや、お客様・他部署の声で補います。

抱負

これから何をするか

管理職になってからの考えや目標を語る質問です。過去の実績がなくても答えられます。

目指す姿 → いまの職場との違い → 行動 → 進め方・期限 → 確かめ方

「チーム力を高めたい」で終わらせず、最初の3か月か1年で何をするかまで言います。会社や部門の方針とのつながりも示します。

仮定判断

もし〜なら、どうするか

示された状況で、どう判断し、どう動くかを答える質問です。実際の経験は求められていません。

事実の確認 → 関係者の話 → 判断の基準 → 行動 → 上への報告 → 再発防止

「〜なら〜、〜なら〜」と条件を分けると、考えの深さが伝わります。法令や倫理に関わるときは、迷わず「見過ごさない」立場をとります。

評価する側のメモ

種類を取り違えると、中身があっても点が伸びません。昇格パスの評価票でも、仮定判断の質問では実績の数字がないことを減点しません。見るのは、確かめる情報、判断の条件、誰が何をするか、期限とその後の確かめ方です。

質問の種類の見分け方

種類	質問に出てくる言葉	最初の一文の例
実績	「これまでに」「〜した経験は」「どう乗り越えたか」	「いちばんの成果は、〇〇を減らしたことです」
抱負	「管理職になったら」「〜したいか」「3年後」	「目指すのは、〇〇な職場です。最初の3か月で〇〇をします」
仮定判断	「もし〜なら」「〜されたら、どうしますか」	「まず〇〇を確かめます。そのうえで、〇〇なら〇〇します」

実績の質問「いちばん成果を上げた仕事は？」

減点
「課のみんなで協力して、問い合わせの対応を大きく改善しました。良い経験でした」

→

高い
「問い合わせの返答を、平均3日から1日に縮めたことです。私は、よくある質問の回答の型を作り、新人2人に使い方を教えました」

評価する側が拾う言葉
「平均3日から1日」（結果の数字）、「私は〜作り」（自分の役割）、「新人2人に教えました」（人を育てる見方）

抱負の質問「管理職になったら、どんな職場にしたいですか」

減点
「風通しがよく、一人ひとりが生き生きと働ける職場にしたいです」

→

高い
「困りごとを一人で抱えない職場です。いまは相談が締め切りの直前に集まりがちです。着任して3か月は、週1回15分の打ち合わせで、全員の仕事の詰まりを見える形にします」

評価する側が拾う言葉
「締め切りの直前に集まりがち」（いまの職場の事実）、「3か月」「週1回15分」（進め方と期限）

仮定判断の質問「部下の残業が続いています。どうしますか」

減点
「部下の健康を第一に考え、誠意をもって対応します。必要なら私が引き受けます」

→

高い
「まず、誰に、どの仕事が集中しているかを確かめます。急ぎでない仕事は時期をずらし、それでも足りなければ、根拠を添えて上司に人の手当てを相談します。2週間後に見直します」

評価する側が拾う言葉
「誰に、どの仕事が」（確かめる情報）、「それでも足りなければ」（判断の条件）、「2週間後に」（確かめ方）

3

30 QUESTIONS

よく聞かれる30問と、答えの組み立て

実績 これまでの経験や、いまの職場の事実をもとに答える　抱負 これから何をするか　仮定 もし〜なら、どうするか

#	質問	評価する側が見るところ	答えの組み立て
実績と成果			
1	実績 これまでで、いちばん成果を上げた仕事は何ですか。	事実と数字で語れるか。自分と周りの貢献を分けられるか。	成果を一文で → 前の状況 → 自分の行動2点 → 結果の数字 → 学び
2	実績 ここ1〜2年で、職場のために自分から動いたことはありますか。	担当の外まで見ているか。	気づいた職場の課題 → 周りへの働きかけ → 職場がどう変わったか
3	実績 立場の違う人の協力を得て、仕事を進めた経験を教えてください。	権限のない相手を動かす力。押し切っていないか。	相手の事情 → 合意をつくった工夫 → ぶつかったときの対応 → 結果
4	実績 新しいやり方を取り入れた経験はありますか。	変える目的とリスクへの備え。	なぜ変える必要があったか → 備え → 結果 → ほかへの広げ方
5	実績 上司や同僚から、あなたはどう見られていると思いますか。	自分を客観的に見られるか。よい面しか言わないか。	言われた言葉や出来事を根拠に、よい面と課題を1つずつ
自分の部署の課題			
6	実績 あなたの部署の、いちばんの課題は何ですか。	原因まで掘っているか。外の要因だけにしないか。	課題を一文で → それを示す事実 → 原因の見立て → なぜ最優先か
7	実績 仕事の進め方で、むだだと感じていることはありますか。	不満で終わらず、改善の案があるか。	むだの例と影響の大きさ → 改善の案 → 反対への備え
8	実績 他部署とのやりとりで、うまくいっていない点はありますか。	相手の部署の事情をくめるか。一方的に批判しないか。	起きていること → 相手の事情 → 双方にとってよい案
9	実績 お客様（住民の方）から見て、部署の課題は何だと思いますか。	外の目で仕事を見直せるか。	お客様の声や行動 → そこから見える課題 → 改善の案
失敗と振り返り			
10	実績 仕事でいちばん大きな失敗と、そこからの学びを教えてください。	自分の判断のどこが原因かを言えるか。実は自慢話になっていないか。	失敗の中身 → 自分の判断の誤り → その後の対応 → 変えた行動

#	質問	評価する側が見るところ	答えの組み立て
11	実績 判断を誤ったと思う経験はありますか。	判断の過程を振り返れるか。	当時の判断の根拠 → 見落としていたこと → いまならどう判断するか
12	実績 周りと意見がぶつかった経験を教えてください。	相手の立場を理解しているか。相手を悪者にしないか。	相手の考え → 合意のつくり方 → その後の関係
13	実績 目標に届かなかったとき、どう立て直しましたか。	気づく早さと、原因の分析。	届かないと気づいた時期 → 打った手 → 原因 → 次の期への生かし方
管理職としての抱負			
14	抱負 管理職になったら、どんな職場にしたいですか。	目指す姿を、行動に落として語れるか。	目指す姿 → いまの職場との違い → 最初の3か月にすること
15	抱負 管理職の役割を、どう考えていますか。	担当者と管理職の違いを理解しているか。	組織の目標の達成と人の育成の両方 → 自分の言葉で一例
16	抱負 いまの上司の立場になったら、何を引き継ぎ、何を変えますか。	批判にならず、運営を管理職の目で見ているか。	引き継ぐ点 → 変える点とその理由 → 進め方と時期
17	抱負 3年後、部署をどんな状態にしたいですか。	測れる目標と、そこまでの道すじ。	3年後の姿を目安の数字で → 1年目にすること → 確かめ方
18	抱負 なぜ、あなたがこの役職にふさわしいと考えますか。	役職に就くことの、組織にとっての意味を語れるか。	役職に就くと変えられること → 裏づける経験1つ → 最初の1年
19	抱負 管理職になるにあたって、不安に思うことはありますか。	自分の課題を自覚し、備えているか。	率直な不安を1つ → いましている備え → 頼る相手
部下の育成			
20	実績 後輩や部下を育てた経験を教えてください。	相手に合わせた関わり方と、相手の変化。	相手の状態の見立て → 任せ方の工夫 → 相手がどう変わったか
21	仮定 やる気が落ちているように見える部下がいたら、どう関わりますか。	決めつけずに事情を聞く姿勢。	まず話を聞く → 事情で対応を分ける → 必要なら専門の窓口へ → 次に話す日を決める
22	仮定 年上の部下や、経験の長い部下とは、どう接しますか。	敬意と、上司としての役割の両方。	経験を生かす任せ方 → 言うべきことの伝え方
23	仮定 部下に厳しい評価を伝えるとき、何に気をつけますか。	事実に基づく説明と、次の期への期待。	事実 → 評価の理由 → 次の期に見せてほしいこと → 不満の受け止め

#	質問	評価する側が見るところ	答えの組み立て
方針の理解と組織の運営			
24	実績 会社の方針で、部署にいちばん関係が深いものは何ですか。	方針を部署の仕事に結びつけて理解しているか。	方針の要点を自分の言葉で → 部署の仕事とのつながり → 自分の役割
25	仮定 自分が納得しきれない方針を、部下にどう伝えますか。	組織の一員としての役割と、誠実さ。	背景を確かめる → 意見は上に伝える → 決まったら背景ごと部下に伝える
26	仮定 仕事が集中し、部下の残業が続いています。どうしますか。	実態の把握と、配分の見直し。健康への配慮。	実態を確かめる → 優先順位と配分を見直す → 上や他部署に相談 → 確かめる日を決める
27	仮定 部下からハラスメントの相談を受けたら、どうしますか。	相談者を守り、決められた窓口につなぐか。一人で白黒をつけないか。	話を聞き、話してくれたことに感謝 → 秘密の扱いを本人と確かめる → 窓口・人事へ
28	仮定 部下のミスで、お客様に迷惑をかけました。まず何をしますか。	初動の順番。部下を責めることから始めないか。	相手への対応と被害の拡大を防ぐ → 上へ報告 → 原因と再発防止 → 部下への関わり
29	仮定 人を増やさずに、仕事を増やすよう求められたら、どうしますか。	上の要求と現場の実情を調整できるか。	やめる仕事・減らす仕事を洗い出す → 根拠を持って上と話す → 決まったら配分する
30	仮定 ルールを守ることと目標の達成がぶつかったら、どう判断しますか。	ルールを優先し、目標には別の道を探すか。	ルールを優先すると言い切る → 部下が迷わないよう示す → 別の方法で目標に近づける

評価する側のメモ

30問を全部暗記する必要はありません。実績の質問の多くは、同じ3つほどの経験で答えられます。成果の話、失敗の話、人を育てた話を1つずつ用意し、質問に合わせて、最初に出す材料を変えます。仮定判断は、骨組み（確かめる → 聞く → 基準 → 行動 → 報告 → 再発防止）だけを覚えておけば、知らない場面にも対応できます。

面接でしてはいけない答え方

- ☐ いまの上司や他部署を、名前が特定できる形で批判する
- ☐ 社外秘の数字や計画を、詳しく話す（割合や概数で十分です）
- ☐ 「特にありません」「状況によります」で答えを終える

FOLLOW-UP QUESTIONS

4 深掘りの質問への返し方

深掘りは、受験者を追い詰めるためではなく、答えの根拠を確かめるために聞かれます。答えの中のあいまいなところを、続けて何度か聞かれることがあります。

深掘り	面接官が確かめたいこと	返し方
具体的には？	抽象的な言葉の中身	場面を1つに絞り、「誰に・何を・どうしたか」を足す。仮定判断なら「最初にすること」を順に言う。
数字で言うと？	成果や課題の大きさ	割合か概数で答える。「取り組む前は〜、後は〜」と前後で比べる。期間も添える。
なぜ？	判断や選択の理由	「理由は〜です」と一文で言い、ほかの選択肢と比べて選んだ点を1つ足す。
あなたの役割は？	チームの中での本人の貢献	自分が決めたことと、上司やほかの人が決めたことを分けて言う。
反対されたら？	周りへの働きかけ	相手の事情を聞く → 説明の仕方を変える → それでも難しければ上に相談、と順に言う。
次に同じ状況なら？	学びが行動になっているか	「次は〜します」と行動の形で言う。管理職の立場ならどう変えるかも添える。

減点
「具体的には？」に、「ですから、丁寧に、しっかり対応したということです」と同じ言葉を言い直す。

→

高い
「たとえば、苦情の多かった月に、回答の型を三つ作りました。その型を使って、新人2人に返答を任せました」と場面を足す。

痛い指摘を受けたら
まず受け止める。そのうえで補足や改善策を言う。言い訳を重ねない。

知らないことを聞かれたら
知らないと言い、どう調べるか・どう考えるかを述べる。取り繕わない。

答えに詰まったら
質問の意図を確かめてよい。数秒考えてから答えるのも問題ない。

使える一言
「ご指摘のとおり、その点は足りませんでした。いまは〇〇を確かめてから進めるようにしています」

5

WORKSHEET

書き込み式の、答えの準備シート

実績の質問に使う経験を1つ選び、型に沿って書き出します。成果・失敗・育成の経験で1枚ずつ作ると、30問の多くに対応できます。

使う経験と、結論の一文

例：いちばんの成果は、問い合わせの返答を平均3日から1日に縮めたことです

状況 いつ・どこで・何が	取り組む前の状況と、目標。数字は概数で
役割 立場と課題	自分が任されていたこと、自分で課題と考えたこと
行動 「私は」で2点	自分で考え、決め、動いたこと。周りの貢献とは分ける
結果 数字か前と後の比べ	件数・期間・割合。なければ、周りの反応や前と後の比べ
学び 次にどう変えたか	「次は〜する」の形で。その後の仕事で実際に変えたこと

深掘りへの備え（先に書いておく）

数字で言うと

ほかのやり方は

反対した人・困った人

6

ONE-MINUTE PRACTICE

1分で話す練習と、自己採点チェックリスト

1分で話す練習の手順

1. **質問を1つ選び、種類を見分ける**
   実績・抱負・仮定判断のどれか。答えの型を決める。
2. **結論の一文だけを書く**
   40字ほどに収める。準備シートの一文を使ってよい。
3. **要点を2〜3個、単語で書く**
   文章にしない。言い回しは毎回、自分の言葉で話す。
4. **時間を計って、声に出して答える**
   1分で区切る。録音しておく。
5. **録音を聞き、下のチェックリストで採点する**
   印の付かなかった項目を1つだけ選ぶ。
6. **同じ質問に、もう一度答える**
   選んだ1つだけを直す。2回目は結論の一文をさらに短くする。

答えの組み立て

- [ ] 最初の一文で、結論を言った
- [ ] 質問の種類に合った型で答えた
- [ ] 1分ほどで区切れた
- [ ] 「私は」で、自分の行動を言った
- [ ] 数字か、前と後の比べを入れた
- [ ] 任せる・育てる・仕組みで防ぐ見方を入れた

深掘りと話し方

- [ ] うまくいかなかった点を1つ添えた
- [ ] 学びを「次は〜する」の形で言った
- [ ] 人や環境のせいにしなかった
- [ ] 深掘りでも、最初の数字と役割を変えなかった
- [ ] 痛い指摘を、まず受け止めてから補った
- [ ] 丸暗記の言い回しを読み上げていなかった

評価する側のメモ

印が9つ以上になったら、深掘りに答える練習に進みます。一度にすべてを直そうとせず、1回の練習で直すのは1つだけにします。話す量や性格を作り替える必要はありません。

読んだら、次は声に出して練習を。

昇格パスの LINE では、ほかの資料のお届けと、練習の始め方をご案内しています。いまの自分の弱いところは、LINE の5問の診断で確かめられます。

昇格パスのサイトでは、隠れた事情を持つ AI の部下と、20の場面で本番と同じ形式の面談を練習できます。終わると6つの観点の評価票が出て、どの発言が点につながったかが分かります。無料体験（登録後、文字で部下面談1場面と昇格面接3問）から試せます。

shoukakupass.com

ほかの資料も、LINE で言葉を送ると届きます

「落ちる」
昇格試験に落ちる人の7つの特徴と対策

「面談」
激詰め部下面談を乗り切るコツ

「面接」
昇格面接 よく聞かれる30問と、評価する側が見るところ（この資料）

「案件処理」
案件処理演習 時間内に20件をさばく手順

「論文」
昇格論文 骨組みの型と、減点される言い回し

面接の前日に見直すもの

- [ ] 準備シートの「結論の一文」を、経験ごとに声に出して言える
- [ ] 成果・失敗・育成の経験の数字と、自分の役割を言える
- [ ] 仮定判断の骨組み（確かめる → 聞く → 基準 → 行動 → 報告 → 再発防止）を言える
- [ ] 管理職になって最初の3か月にすることを、1つ言える

この資料について

この資料は、昇格面接で一般に見られる考え方を、昇格パスの評価の観点に沿ってまとめたものです。特定の会社や自治体の試験を再現したものではありません。質問は、昇格面接でよく聞かれる内容を、この資料のために書き直したものです。評価の観点や時間は試験ごとに違うので、当日の指示を優先してください。合格を約束するものではありません。登場する場面と言い回しは、説明のための例です。

発行：昇格パス（https://shoukakupass.com）　無断での転載・再配布はご遠慮ください。