無料資料

論文の演習

昇格論文
骨組みの型と、
減点される言い回し

字数を埋めても、骨組みが曲がっていれば点は伸びません。評価する側が読むのは文章のうまさより、課題のとらえ方、原因と施策のつながり、職場の事実、管理職の立場です。

4	13	18
構成の部	減点される言い回し	見直しの項目

この資料の中身

01 構成の型（問題→原因→施策→効果）
02 書き込める骨組みのシート
03 減点される言い回しと、言い換え
04 一般論を職場の事実に戻す手順
05 時間配分
06 見直しのチェックリスト
07 生成 AI との線の引き方
08 区分（民間・自治体・教員）による違い

STRUCTURE

1 構成の型

「職場の課題と解決策」「管理職として取り組みたいこと」などのテーマで、800〜2,000字ほどを書く形が多く見られます。基本は4部構成です。字数の配分は、解決策をいちばん厚くします。

序論	現状と課題	解決策	結論
1割	3割	4〜5割	1割

部	書くこと	評価する側が見るところ
序論	テーマに対する結論を先に言う。何が課題で、何をするか。	問題意識
現状と課題	職場の事実と数字で問題を示し、原因を掘り下げる。課題は1つに絞り、なぜそれを優先するかを書く。	問題意識、具体性
解決策	施策を2〜3つ。原因ごとに1つ。誰が・何を・いつまでに。実行の障害と、その手当て。	論理性、実現可能性、管理職の視点
結論	期待する効果（数字と職場の変化）と、管理職としてすること。	論理性

骨は「問題 → 原因 → 施策 → 効果」の一本の線

問題
あるべき姿と現状の差。数字で示す（目標○%に対し現状○%）。

→

原因
「なぜ」を2〜3回重ね、仕組み・手順・役割分担まで掘る。人のせいにしない。

→

施策
原因1つに施策1つ。誰が・何を・いつまでに。最初の3か月でやることを1つ。

→

効果
定量と定性の両方。いつまでにどうなるか、何で確かめるか。

評価する側のメモ

減点の多くは、この線の切れ目で起きます。原因に対応する施策がない、施策に対応する原因がない、効果を確かめる方法がない。書き終えたら原因と施策を線で結び、余るものがないかを確かめます。

設問が①②や「基本的な認識」「具体的な取組」に分かれているときは、4部構成より設問の区切りを優先し、設問の言葉を見出しに使います。

見出しの付け方

見出しを付けてよい形式なら付けます。採点する人が構成を追いやすくなります。設問の言葉と、自分の課題の言葉を組み合わせると、ずれにくくなります。

課題は1つに絞る

課題を並べると、どれも浅くなります。いちばん大事なものを1つ選び、なぜそれを優先するかを現状の段で一言書きます。

2

OUTLINE SHEET

書き込める骨組みのシート

本文を書く前に、見出しと要点だけをこのシートに書きます。文章にしなくてかまいません。骨組みだけを何本も作る練習が、よく効きます。

① 設問が問うていること（一文で）

設問の言葉に線を引き、自分の言葉で言い直す。分かれていれば、それぞれ

② あるべき姿

目標、基準、お客様や住民・子どもに約束している状態

③ 現状（職場の事実と数字）

件数・時間・率。測っていなければ「測る」を施策に

④ 原因と施策の対応表

書き込み式

#	原因（仕組み・手順）	施策（誰が・何を・いつまでに）	効果と確かめ方
1			
2			
3			

⑤ 実行の障害と、その手当て

反対、予算、人手。誰の判断が要るか

⑥ 結論：管理職として自分がすること

任せることと、自分が判断することを分けて

- [ ] ④の原因と施策が、同じ行で対応している
- [ ] ③に、職場の数字か出来事が1つ以上ある
- [ ] 施策の主語が、自分ではなく「部下」「係」になっている所がある
- [ ] 役職の権限の中で、始められる施策がある

PHRASES TO REPLACE

3 減点される言い回しと、言い換え

どの職場にも当てはまる言葉が続くと、評価する側には「決まり文句が多く、具体性が足りない」と読まれます。言葉そのものが禁止ではありません。後ろに、誰が・何を・いつ・どの場で、が続かないことが問題です。

よく出る言い回し	何が見えないか	言い換えの方向（短い例）
一丸となって	誰が何をするか	場と人と頻度に：「週1回の朝会で、進み具合を確かめる」
意識改革を図る	心の中は確かめられない	行動と仕組みに：「手順書を改め、月末に点検する」
徹底する	何を、どこまで	確かめ方に：「出荷前に2人で照合し、表に記入する」
〜に努める	結果と期限	期限と数字に：「〇月末までに〇件以下にする」
〜が求められている	自分が何をするか	職場の事実と行動に：「私の係では〇〇が起きている。そこで〇〇する」
風通しのよい職場	どんな状態か	場と頻度に：「月1回、部下一人ずつと15分話す」
情報共有を図る	何を、誰に、いつ	対象と時点に：「変更は当日中に共有の表へ記録する」
DX を推進する	何がどう変わるか	業務の変化に：「紙の日報を入力の形に替える」
スピード感を持って	いつまでに	日付に：「〇月までに試し、〇月に見直す」
PDCA を回す	何で確かめるか	指標と時期に：「毎月の会議で件数を見て、手順を直す」
率先垂範する	部下がどう動くか	人を動かす形に：「担当を決めて任せ、週1回相談に乗る」
〜していきたい	決めたかどうか	言い切りに：「〜する」「〜を指示する」
〜と思う／考える	評価か、当事者か	主語と行動に：「係長として〇〇を決める」

評価する側のメモ

例はあくまで方向です。右の列をそのまま写すと、今度は別の決まり文句になります。〇の部分を、自分の職場の数字・場・人に置きかえたときに初めて点になります。

4

BACK TO FACTS

一般論を職場の事実に戻す手順

一般論の文は、全部消さなくてかまいません。ただし、そのすぐ後に「自分の職場では、それが何として起きているか」を置きます。

1. **一般論の言葉に線を引く**
   前のページの言い回しや、「〜が重要である」「〜が課題となっている」で終わる文。
2. **職場の出来事を1つ書く**
   その言葉が、自分の職場では何として見えているか。最近の具体的な場面を1つ。
3. **数字を1つ添える**
   件数、時間、率、人数。記録にない数字は作らない。測っていなければ「測る」を施策にする。
4. **困っている人を書く**
   お客様、住民、子ども、部下、他部署。誰にとっての問題かが見えると、問題意識が伝わる。
5. **自分の立場の一手につなぐ**
   想定の役職の権限で、最初にやること。立場を超える提案は、誰の判断を仰ぐかまで書く。

一般論で止まる

「人材育成は、組織にとって重要な課題である」

→

職場に戻した骨組み

出来事：新人が一人で窓口に立つまで○か月／困る人：教える側の○○さんに負担／一手：教える手順を3段に分け、担当を2人にする

戻し表 書き込み式

一般論の言葉	職場の出来事	数字	困っている人	自分の一手

評価する側のメモ

事実は、伏せて書いてかまいません。社名・人名・取引先名は「当社」「Aさん」「主要な取引先」のように書きかえます。伏せても、出来事と数字の形が残っていれば具体性は伝わります。

5

TIME PLAN

時間配分

構成メモに15〜20%、書くことに70%、見直しに10%が目安です。「解決策に入る目安」は、序論と現状で4割を書き終える時刻です。過ぎていたら、現状の説明を切り上げます。

持ち時間	構成メモ	書く	見直し	解決策に入る目安
60分	0〜10分	10〜54分	54〜60分	開始から28分ごろ
90分	0〜15分	15〜81分	81〜90分	開始から40分ごろ
2時間30分	0〜25分	25〜135分	135〜150分	開始から70分ごろ

自分の試験の配分

書き込み式

項目	序論（1割）	現状と課題（3割）	解決策（4〜5割）	結論（1割）
字数（指定：　　字）				
書き終える時刻				

字数が足りない

解決策の具体（誰が・いつまでに・何で確かめるか）を足す。一般論を足して埋めない。

字数が多すぎる

現状の説明の重なりを削る。原因と施策の対応は残す。

時間が足りない

最後の10分で結論を書き切る。途中で終わるのが最も痛い。

事前に提出する形式：当日に書く形に変わる会社もあります。時間を計って書く回も入れます。
会場で手書きする形式：公務員や教員の試験に多い形です。時間を計って手で書き、字数を数える練習をします。

構成メモでやること（最初の10〜25分）

1 **設問の言葉に線を引く**
問われていることを一文で言い直す。

2 **結論を一文で決める**
何が課題で、何をするか。序論の芯。

3 **原因と施策の対をメモする**
3ページの対応表を、要点だけで埋める。

4 **余白に時刻を書く**
段落ごとの字数と、書き終える時刻。

FINAL CHECK

6 見直しのチェックリスト

見直しの時間は短いので、上から順に、点への響きが大きいものから確かめます。誤字より先に、設問に答えているかと、原因と施策のつながりを見ます。

設問とつながり

- [ ] 設問の全部に答えている（①②、認識と取組）
- [ ] 設問の言葉が、序論と見出しにある
- [ ] 準備した論文を無理に当てはめていない
- [ ] 序論の課題と、結論の効果が同じ話だ
- [ ] 原因ごとに、対応する施策がある
- [ ] 施策ごとに、対応する原因がある

具体性と立場

- [ ] 職場の事実か数字が、1つ以上ある
- [ ] 施策に、誰が・何を・いつまでにがある
- [ ] 効果を何で確かめるかが書いてある
- [ ] 想定の役職の権限に合った提案だ
- [ ] 部下や組織を動かす話になっている

表現

- [ ] 「だ・である」と「です・ます」が混ざらない
- [ ] 用語がそろっている（部下・職員など）
- [ ] 主語が最後までそろっている
- [ ] 一文が長すぎない（60字ほどまで）
- [ ] 4ページの言い回しが残っていない
- [ ] 数字の書き方がそろっている
- [ ] 字数が、指定の範囲に入っている

自分がよく落とす項目

印の付かなかった項目を、練習のたびに書き残す

評価する側のメモ

見直しで大きく書き直さない。残り時間で段落ごと入れかえると、つながりが崩れやすくなります。見直しで直すのは語句と一文まで。構成のずれは、次の練習の骨組みで直します。

項目と、評価の観点の対応

民間の例。区分で名前が変わる

問題意識
設問に答えているか、職場の事実で課題を示したか

論理性
原因と施策、序論と結論が対応しているか

具体性
数字と、誰が・何を・いつまでにがあるか

実現可能性
権限と資源の中で始められ、確かめる方法があるか

管理職の視点
自分の作業ではなく、人と組織を動かす話か

表現
文体・用語・主語がそろい、一度で読めるか

7

USING AI

生成 AI との線の引き方

本文は自分で書きます。生成 AI に書かせた文は決まり文句が多くなりやすく、具体性の足りない論文に見えます。会場で手書きする試験では、自分の手で書けなければ意味がありません。

使ってよい範囲

- **材料を引き出す問いを出してもらう**
  「いちばん困っていることは」「誰が困っているか」に、自分が答える
- **テーマの論点を洗い出す**
  見落としている観点がないかの確認に
- **骨組みのずれを指摘してもらう**
  原因と施策の対応、テーマからのずれ
- **書いた後の点検**
  誤字、文体の混ざり、長すぎる文、決まり文句の多さ
- **予想される反対意見を挙げてもらう**
  実行の障害と手当てを考える材料に

使わない範囲

- **本文や段落を書かせる**
- **見出しや骨組みを作らせる**
  骨組みは考える力そのもの。指摘だけを受ける
- **段落ごと書き直させる**
  直すなら一文ずつ、自分で選ぶ
- **職場の事実や数字を作らせる**
  作った数字は、面接で深掘りされると崩れる
- **社名・人名・取引先・個人の情報を入れる**

1. **会社や自治体の決まりを先に確かめる**
   生成 AI の使い方に決まりがあれば、それに従います。
2. **入れる前に伏せる**
   社名は「当社」、人名は「Aさん」、取引先は「主要な取引先」。数字は桁と増減が分かれば足ります。
3. **出てきた案は、材料として扱う**
   本文に入れず、職場の事実に照らして、使うかを自分で決めます。

評価する側のメモ

昇格パスの論文演習も、この線で作っています。AI は本文と見出しを書かず、材料を引き出す質問、骨組みのずれの指摘、1文までの言い換えの候補にとどめています。

頼み方の違い

使わない頼み方

「職場の課題について、1,200字の論文を書いてください」

→

使ってよい頼み方

「私の骨組みのメモを読み、原因と施策が対応していない所を指摘してください。文章は書かないでください」

8

BY CATEGORY

区分（民間・自治体・教員）による違い

骨組みの考え方は共通ですが、形式と見られる観点の名前は区分で変わります。下の表は、よく見られる形の例です。自分の試験の時間・字数・設問は、必ず最新の案内で確かめてください。

区分	形式の例	構成	見られる観点の例
民間（事前提出）	800〜2,000字。自部署の課題と解決策。ワープロで書いて出すことが多い	3段・4段	問題意識、論理性、具体性、実現可能性、管理職の視点、表現
民間（当日）	60〜90分。テーマは当日に示される	4段・3段	上の6つに加え、時間内にまとめる力
自治体（主任・係長）	2時間〜2時間30分、1,000〜2,000字。会場で手書き。「基本的な認識」と「具体的な取組」に分かれる形も	2段・3段	問題意識、問題解決力、論理性、表現力
自治体（管理職）	資料を読んで課題を整理し、分析と解決策を書く	資料型	上の4つに加え、政策形成力
教員（教頭・校長）	60〜120分、1,200〜2,000字。会場で手書き	3段・4段	学校経営の視点、具体策、実現可能性

民間で効くこと

- [ ] 自部署の数字（件数・時間・お客様の声）で問題を示す
- [ ] 施策に費用と人手の見込みを添える
- [ ] 会社や部門の方針と、施策をつなぐ

自治体で効くこと

- [ ] 設問の区切りどおりに答え、公用文として簡潔に書く
- [ ] 係長なら係の範囲で手を打ち、超えるものは上に上げる
- [ ] 資料型は、資料の数字を2〜3個引き、ない数字は作らない

教員で効くこと

- [ ] 学校全体と教職員の組織をどう動かすかを軸にする
- [ ] 子どもと教職員の変化で効果を書く
- [ ] 教職員の時間と人員の制約の中で、続けられる策にする

評価する側のメモ

区分が違っても、減点の型は同じです。一般論で終わる、課題と解決策が対応しない、立場に合わない提案をする、設問の一部に答えない。区分ごとの違いは、この4つを避けたうえでの上乗せです。

読んだら、次は骨組みを1本書いてみる。

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、区分（民間・自治体・教員）を選び、材料の整理と骨組みから、時間を計った本番まで練習できます。書き終えると観点ごとの評価票が出て、本文のどの文が点につながったかが分かります。AI は本文を書きません。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

「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（この資料）

この資料の使い方

1. **テーマを1つ決め、骨組みのシートだけを書く**
   3ページのシートを15分で。本文は書かなくてかまいません。
2. **言い回しの表と戻し表で、骨組みの言葉を直す**
   4・5ページを横に置き、一般論の言葉を職場の事実に置きかえます。
3. **時間を計って本文を書き、チェックリストで見直す**
   印の付かなかった項目を1つ選び、次の練習ではそこだけを意識します。

この資料について

この資料は、昇格試験の論文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なく、過去の問題や市販の教材の文章も使っていません。代筆にならないよう、論文の本文の例は載せていません。形式・時間・字数・評価の観点は試験ごとに違うので、当日の指示と最新の案内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。登場する職場・人物・言い換えの例は、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。