

第Ⅰ次改訂版の刊行にあたって

本書は、昇任試験論文の書き方について、「受かる人」と「落ちる人」の違いに着目して解説する本です。

合格論文と不合格論文を対比して、「どう書けば受かるのか、どう書けば落ちてしまうのか」が一目でわかる構成になっています。さらに、主任・係長・管理職、いずれの試験であっても対応できる1冊です。

「なぜ不合格になるのかがわからない」

そんな声に応えるために、2019年に本書の初版を刊行しました。以降、多くの受験者に支持され、ある読者からは「この分野で一番わかりやすい」とのお言葉もいただきました。

本書では、タイトルどおり、受かる人の答案例（合格論文）と、落ちる人の答案例（ダメ論文）を対比して解説していますが、これは、言い換えれば「アンチパターン」の提示ともいえます。

ここでいうアンチパターンとは、ダメ論文にありがちな“やってはいけない書き方”のことを意味します。

例えば、「一文が長すぎる」「係長試験なのに管理職目線で書いてしまう」「具体策が乏しい」など、ありがちなミスを示すことで、自分の論文の欠点に気づくことができます。

今回の改訂では、デジタル化や働き方改革、コロナ禍など、近年の社会変化を踏まえた論文テーマや解説に刷新。さらに管理職論文の書き方も新たに追加し、係長試験受験者にとっても「どんなことを書けばよいか」「どんなことを書いてはいけないか」が、より明確になるようにしています。

また、解説は左ページ、論文例やポイントは右ページという見開き完結型のレイアウトで、視覚的にも理解しやすくしています。さらに、思考のショートカットができるよう、論文を「パターン化して書ける」こ

とを意識して、ゼロから悩まずに書き始められるようにまとめました。

改めて、本書の3つの特長をご紹介します。

1 合格と不合格の対比で“アンチパターン”がわかる！

ありがちなミス（アンチパターン）を明示し、合格論文との違いを一目で理解できます。「なぜ不合格になったのか」「どこを直せば合格レベルになるのか」が具体的に見えるため、同じ失敗を繰り返すことなく、確実にレベルアップできます。漠然とした不安から解放され、明確な改善点に集中して取り組めるようになります。

2 主任・係長・管理職すべての受験者に対応！

役職ごとに求められる視点や論述内容を明確化し、迷わず書けるようになります。それぞれの立場で何をどう書くべきかが具体的にわかるため、自分の役職レベルに合わない内容を書いてしまう失敗を防げます。自分の立場に応じた適切な論述ができるようになり、合格への道筋が明確になります。

3 論文を書くための具体的なポイントをわかりやすく解説！

「何をどう書けばいいか」について、シンプルな解説＋リアルな例文で明快に示しました。汎用性のある形でポイントを示したうえで、具体例を添えることで、「こう書けばいいのか」という納得感とともに実践的な書き方が身につき、それを自分の論文執筆に直接応用できるようになります。

本書を読み、皆さんが「なるほど、こう書けば良いのか！」と論文の書き方を会得していただければ幸いです。また、昇任したポストで活躍されることを心から願っています。

地方公務員昇任試験問題研究会

CONTENTS

INTRODUCTION

まずは合格論文を読んでみよう！

- ① スタンダードな主任試験の合格論文 10
- ② スタンダードな管理職試験の合格論文 12

CHAPTER.1

受かる人は「戦略的」に論文を書く！

- ① 「評価基準」を念頭に入れる 16
- ② 「採点の仕方」もしっかり理解しておく 18
- ③ 昇任論文に「個性」はいらない 20
- ④ 試験区分（役職）ごとの論文構成を理解する 22
- ⑤ 序論のキーワードは「喫緊の課題」 24
- ⑥ 解決策は必ず「3つ」書く 26
- ⑦ 結論ではしっかりテーマに立ち返る 28
- ⑧ 原稿用紙の使い方も抜かりなく 30
- ⑨ 行政テーマは大きく3種類ある 32
- ⑩ 職場テーマは大きく2種類ある 34

CHAPTER.2

受かる人は「型」を守って論文を書く！

- ⑪ 主任の役割を正しく理解する 36
- ⑫ 係長の役割をしっかり押さえる 38
- ⑬ 管理職の職責を正しく捉える 40
- ① (序論) テーマの重要性をきちんと書く 44
- ② (序論) 最新の時事ネタをバッチリ盛り込む 46
- ③ (序論) テーマの「すり替え」に要注意 48
- ④ (本論) 当局批判は絶対にNG 50
- ⑤ (本論) リード文で解決策を端的に表す 52
- ⑥ (本論) ポストの役割を逸脱しない 54
- ⑦ (本論) 解決策はパターン化して書く 56
- ⑧ (本論) 非現実的なことは書かない 58
- ⑨ (本論) 似たりよったりの解決策を並べない 60
- ⑩ (本論) 飛躍した解決策は書かない 62

⑪ (本論) 解決策は「具体性」が命	64
⑫ (本論) 問題点と解決策を裏返しにしない	66
⑬ (本論) 主任論文のテーマ別解決策	68
⑭ (本論) 係長論文のテーマ別解決策	70
⑮ (本論) 管理職論文のテーマ別解決策	72
⑯ (結論) 序論と同じことは書かない	74
⑰ (結論) 決意表明は一言で言い切る	76
⑱ (結論) 最後にきちんとテーマに触れる	78

CHAPTER.3

受かる人は「わかりやすい」文章を書く！

① 文章は短いほうがわかりやすい	82
② 合ってますか？ 主語と述語	84
③ 美文字じゃなくても「丁寧」に書く	86
④ 理解不能な文章は書かない	88
⑤ 「思う」「考える」はNGワード	90

⑥ 必ず「だ」「である」体で書く	92
⑦ 無責任な評論家にならない	94
⑧ 論文に敬語は使わない	96
⑨ 文字数は多すぎず・少なすぎず	98
⑩ 正しい方法で修正する	100

CHAPTER.4

受かる人は「万全の準備」で決める！

① できるだけ多くの合格論文を読む	104
② 要綱と過去の出題傾向を確認する	106
③ 準備論文のテーマ選びは慎重に	108
④ 必ず直属の上司に添削してもらう	110
⑤ 論文の指摘は納得したものだけ反映する	112
⑥ 試験直前は手書きして暗記する	114
⑦ 時間配分を決めておく	116
⑧ 出題テーマが予想と違った場合には	118

⑨ 漢字に自信がないときは…………… 120

⑩ 最後に必ず読み直す…………… 122

CHAPTER.5

厳選！ 役職・テーマ別合格論文例

① 主任・行政テーマ（デジタル化による行政サービスの向上）… 126

② 主任・職場テーマ（職場のチームワークを高めるための主任の役割）… 128

③ 係長・行政テーマ（地域コミュニティの活性化と住民協働）… 130

④ 係長・職場テーマ（多様化・複雑化する市民ニーズに対応する職員の育成）… 133

⑤ 管理職・行政テーマ（安心・安全なまちづくりの実現）…… 136

⑥ 管理職・職場テーマ（働き方改革と管理職の役割）…… 139



5

序論のキーワードは 「喫緊の課題」

序論では「与えられたテーマが重要であること」を説明する

論文の冒頭である序論の役割は、ズバリ「与えられたテーマが、その自治体にとって重要な課題であること」を論理的に説明することです。つまり、序論の最後は「まさに〇〇（テーマ）は本市にとって喫緊の課題である」と締めくくれば良いわけです。なぜ、このように締めくくるのかと言えば、主任・係長・管理職という試験区分を問わず、出題されたテーマは自治体にとって重要なテーマであることに違いないからです（重要なテーマでなければ、そもそも出題されません）。

ですから、受験者としては、そのことを最後に記述すれば良いのです。

しかし、この点を理解せず、「職場の活性化について述べてみたい」「私は職場の活性化について次のように考えている」といった、評論家や研究者の論文のような締めくくりのダメ論文を多数見かけます。

テーマが「喫緊の課題」である理由を論理的に説明する

とはいえ、単に「〇〇は喫緊の課題である」と最後に書けば良いわけではありません。なぜ喫緊の課題なのか、その理由を論理的に説明することが不可欠です。例えば、論文全体の文字数が1,000字の場合、序論は200字程度書くことになります。そこで、①行政課題が多様化・複雑化している→②それぞれの職場が最大限の成果を発揮することが求められている→③まさに職場の活性化は喫緊の課題である、のように論理的に説明することが必要です。



テーマ

効率的な行財政運営

NG



ダメ論文

本年5月に発表された本市の人口推計は、2040年に10万人を割り込むとの衝撃的な数値となった。高齢化率も30%を超え、本格的な人口減少、超高齢社会となる。また、生産年齢人口の減少に伴い、税収の増加は期待できず、本市の財政状況はさらに厳しくなることが見込まれる。こうした状況において、効率的な行財政運営について考えてみたい。

ここが
ガッカリ

まず、テーマが喫緊の課題であることを説明していません。最後の「効率的な行財政運営について考えてみたい」という一文は、評論家や研究者の論文のような表現になっています。また、最後の一文は前の文章とつながらず、論理的な説明になっていません。せっかく前の文章で行政を取り巻く厳しい環境について説明しているので、それに続けてテーマの重要性を説明する必要があります。

OK



合格論文

本年5月に発表された本市の人口推計は、2040年に10万人を割り込むとの衝撃的な数値となった。高齢化率も30%を超え、本格的な人口減少、超高齢社会となる。一方、生産年齢人口の減少に伴い、税収の増加は期待できず、本市の財政状況はさらに厳しくなることが見込まれる。このように、厳しい財政状況の中で山積する行政課題に対応するためには、まさに効率的な行財政運営が喫緊の課題である。

ここが
バッチリ

①人口減少・超高齢社会などの社会状況、②厳しい財政状況、③①と②を踏まえ、効率的な行財政運営は喫緊の課題である、との論理的な文章になっています。また、与えられたテーマの重要性にも言及しています。このように、序論の最後は「〇〇は喫緊の課題である」とすれば良いのですから、その前に何を書けば良いのかを考えることがポイントです。



7

本論

解決策はパターン化して書く

解決策の書き方はパターン化できる

本論（解決策）の内容が、論理的につながらない論文があります。

例えば、「あれもやります、これもやります」といった具体的解決策をただ羅列したり、具体的解決策の内容がバラバラで、解決策の方針と一貫性がなかったりするようなものです。このような文章だと、「論理的な文章とは言えない」と採点官に判断されてしまう可能性があります。

そこで、解決策の書き方はパターン化して、覚えてしまうことをおすすめします。主任・係長論文の書き方は、以下のとおりです。

第一に、〇〇を行うことである（解決策の方針）。現在、依然として△△や◇◇のような問題がある（問題点の指摘）。このため、まず～を行う（具体的解決策1）。また、～をする（具体的解決策2）。さらに、～を行う（具体的解決策3）。これにより、（〇〇を行うことができ、）□□（与えられたテーマ）することができる（期待される効果）。

表現を一から考える必要はなくなる

このように解決策の書き方をパターン化してしまうと、書くのが楽になります。もちろん、何を解決策の方針とするのか、問題点は何か、具体的解決策は何か、などを考える必要はありますが、表現で迷う必要はなくなります。

当日のテーマを見たら、解決策3点を決め、その後、それぞれの具体的解決策を考えていけば、論理的におかしい文章にはなりません。なお、具体的解決策は3点でなく2点でもかまいません。



テーマ

職員の防災意識向上

NG

ダメ論文

第一に、係単位での防災訓練の実施である。現在、全庁で実施する職員防災訓練はあるが、実施する内容が決められており、実際発災した場合の係業務とは連動していない。このため、まず、係単位の訓練を行う。また、課内の係が連携した訓練も考える。これにより、職員の防災意識を高めることができる。

ここが
ガッカリ

リード文が「係単位での防災訓練の実施」ですが、具体的解決策の1番目は「係単位の訓練を行う」と同じことを述べており論理的な文章となっておりません。また、具体的解決策2番目の「課内の係が連携した訓練」についてもリード文との関係が明確ではありません。

OK

合格論文

第一に、係単位での防災訓練の実施である。現在、全庁で実施する職員防災訓練はあるが、実施する内容が決められており、実際発災した場合の係業務とは連動していない。このため、まず、各係が業務との関連を踏まえた、独自の訓練を計画・実施する。また、訓練当日には職員の防災備蓄品のチェックを行い、備蓄状況を確認する。これにより、職員の防災意識を高めることができる。

ここが
バッチリ

「係単位の防災訓練」の具体的な内容として、「各係が業務との関連を踏まえた独自の訓練の計画・実施」と「訓練当日の職員の防災備蓄品のチェック」の2点を示して説明しています。そして、その2点を実施することで、テーマである「職員の防災意識を高める」ことが解決できることを示しています。



12

本論

問題点と解決策を裏返しにしない

管理職論文でよくある間違い

管理職論文では、本論の前半に問題点を3点挙げて説明します。後半では、その問題点に対する解決策を3点示します。これは、問題点①に対して解決策①を提案するという1：1の関係で書くことが基本です。

この際に最もやってしまいがちなミスが、問題点と解決策が裏返しになってしまうことです。例えば、テーマが「防災対策の更なる推進」で、問題点として、「第一に、住民の防災意識が低いことである」とリード文で指摘したとします。これに対して、解決策のリード文を「第一に、住民の防災意識を高めることである」のように書いてしまう論文です。

解決策のリード文が、問題点のリード文の裏返しでは非論理的

問題点で「意識が低い」と言っているのに、「意識を高める」のは当然のことです。このように、単に裏返しの内容では論文とは言えません。

では、解決策のリード文はどう書くのか。それは、これまでも述べているように解決策の方針です。例えば、「防災に関する広報を充実する」などです。そして、具体的解決策として、①防災のパンフレットや動画の充実、②地域単位での防災講話の実施、③防災ポスターコンクールの実施、などを挙げるのです。こうした具体的解決策を実施することで、「これにより、住民の防災意識を高めることができる」との効果が期待され、問題が解消されます。このように、「解決策の方針」「具体的解決策」「期待される効果」がセットとなります。解決策のリード文で、問題文のリード文の裏返しを書かないように注意してください。



テーマ

防災対策の更なる推進

NG



ダメ論文

①第一に、住民の防災意識が低いことである。

②第一に、住民の防災意識を高めることである。このため、まず防災のパンフレットや動画を充実させる。また、地域単位で防災講話を実施する。さらに、防災ポスターコンクールを実施し、広く住民に応募を呼び掛ける。これにより、住民の防災意識を高めることができる。

ここが
ガッカリ

②の解決策のリード文が、①の問題点のリード文の裏返しの表現になっています。「意識が低い」ことが問題点なので、「意識を高める」ことは当然のことです。このため、これでは論文とは言えません。

OK



合格論文

①第一に、住民の防災意識が低いことである。

②第一に、防災に関する広報を充実することである。このため、まず防災のパンフレットや動画を充実させる。また、地域単位で防災講話を実施する。さらに、防災ポスターコンクールを実施し、広く住民に応募を呼び掛ける。これにより、住民の防災意識を高めることができる。

ここが
バッチリ

①の問題点のリード文に対して、②の解決策のリード文は解決策の方針を示しています。そして、具体的解決策を3点述べた後で、「住民の防災意識を高めることができる」と期待される効果を書いています。これにより、問題点が解消されることが明確になり、論理的な文章となります。解決策は、「解決策の方針」「具体的解決策」「期待される効果」がセットと覚えておくとうまいでしょう。