

平成 17 年 3 月 31 日

報道機関各位

財団法人社会経済生産性本部
全国生産性機関

お問合せ・連絡先	(財)社会経済生産性本部 雇用システム研究センター 〔担当〕加藤、大西、宮崎 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 (〒150-8307) TEL03-3409-1123/FAX03-3409-2617 URL:http://www.jpc-sed.or.jp
----------	--

ホワイトカラー 18 職種の職種別賃金を全国調査

～ 2004 年度「能力・仕事別賃金実態調査」結果概要～

産業界労使・学識経験者等で構成する財団法人社会経済生産性本部（理事長 澤間康雄）と全国の生産性機関は、人事処遇システムの個別化が進む状況の中で、従来の年功基準である年齢・勤続・性・学歴等に代わる職種別の賃金情報の整備を目的として「能力・仕事別賃金実態調査」を実施した。

背景として、成果主義に象徴される新賃金体系の導入の進展により、既存の賃金統計が実感の薄いものになりつつあること。また非正社員の増加や団塊の世代の定年後継続雇用の拡大が予測され、これら環境変化を踏まえた新たな賃金情報が求められていることが挙げられる。本調査は企業の枠を超えた社会横断的な能力や職種基準の賃金相場の確立に向け、その基盤整備を目指している。

ホワイトカラー18 職種は企業間で比較できること、また企業内においても他の職種と比較できることを狙いとして代表性の高い職種を選んだ。本調査は昨年（2003 年）度に引き続き 2 回目の全国調査である。2 回の調査結果から安定度の高い調査手法であることが確かめられた。調査結果のポイントは以下の通り（調査結果の概要は 3 頁から）。

調査結果のポイント

資格等級別の主な賃金相場は次の通り（3～4 頁）

小規模企業に比べて大規模企業の方が賃金水準は高いが、上位の資格等級になるほど、その格差は拡大する傾向にある。小規模企業と大規模企業の賃金カーブの傾きは明確に異なることがわかる。

「部長クラス」の平均賃金 55.9 万円

（1000 人以上の大企業 69.2 万円、100 人未満の小企業 49.4 万円 格差約 20 万円）

「課長クラス」の平均賃金 42.6 万円

(1000 人以上の大企業 51.6 万円、100 人未満の小企業 37.6 万円 格差約 14 万円)

「係長・主任クラス(一般職最上位)」の平均賃金 34.0 万円

(1000 人以上の大企業 39.1 万円、100 人未満の小企業 30.8 万円 格差約 8 万円)

主な職種別賃金相場は次の通り(5~8 頁)

資格等級に照らし「営業職(新規開拓)」は 6.7 等級相当、5 人程度の売場・ショップを統括する「セールスマネジャー(小規模店長)」は 7.7 等級、「プログラマー」は 5.4 等級、「システムエンジニア」は 6.5 等級、「事務アシスタント」は 3.9 等級、「経営企画職」は 7.6 等級に各々位置づけられた。この結果を上記「資格等級別賃金相場」と組み合わせることで、以下のような「職種別賃金相場」を導き出すことができる。

「事務職アシスタント」「経営企画職」は企業規模に関係なくほぼ同一の賃金水準となっているが、その他の職種では企業規模が大きいほど賃金水準が高くなっている。

職種名		規模計	1000 人以上	100 人未満
営業・販売関連職種	新規開拓営業職	32.8 万円	34.7 万円	31.5 万円
	小規模店長	40.0 万円	49.1 万円	34.9 万円
システムエンジニア関連職種	プログラマー	27.2 万円	30.0 万円	25.6 万円
	システムエンジニア	32.0 万円	36.4 万円	29.7 万円
事務企画関連職種	事務職アシスタント	22.0 万円	21.5 万円	21.3 万円
	経営企画職	39.2 万円	40.4 万円	40.1 万円

資格等級別の年齢構成について(8~9 頁)

本調査は年齢・勤続・性・学歴の年功要素を排除していることに特徴があるが、年功から能力・仕事基準の人事賃金制度への移行期の現状を把握することを目的に資格等級別の年齢構成を調査した。その結果、同一資格等級に多様な年齢の社員が属していることから年功的な昇格昇進管理は崩れていることがわかる。逆に、同一年齢でも多様な資格等級や職種の社員が属していることになる。つまり年齢ポイント別の平均賃金はもはや実感の持てない賃金情報といえることができる。

	一般職	一般職	一般職	係長・主任	係長・主任	課長相当	次長相当	部長相当
最高年齢	34.5	45.5	50.7	51.8	53.3	54.8	55.4	56.9
平均年齢	26.0	31.9	35.4	39.5	42.6	46.7	50.5	52.7
最低年齢	22.5	24.7	26.0	31.4	34.4	39.2	45.3	47.8
年齢レンジ	12.0	20.8	24.7	20.4	18.9	15.6	10.1	9.1

* 年齢レンジは「最高年齢 - 最低年齢」(単位：歳)

1. 調査概要

調査名称：2004年度「能力・仕事別賃金実態調査」

調査時期：2004（平成16）年10月15日～12月17日

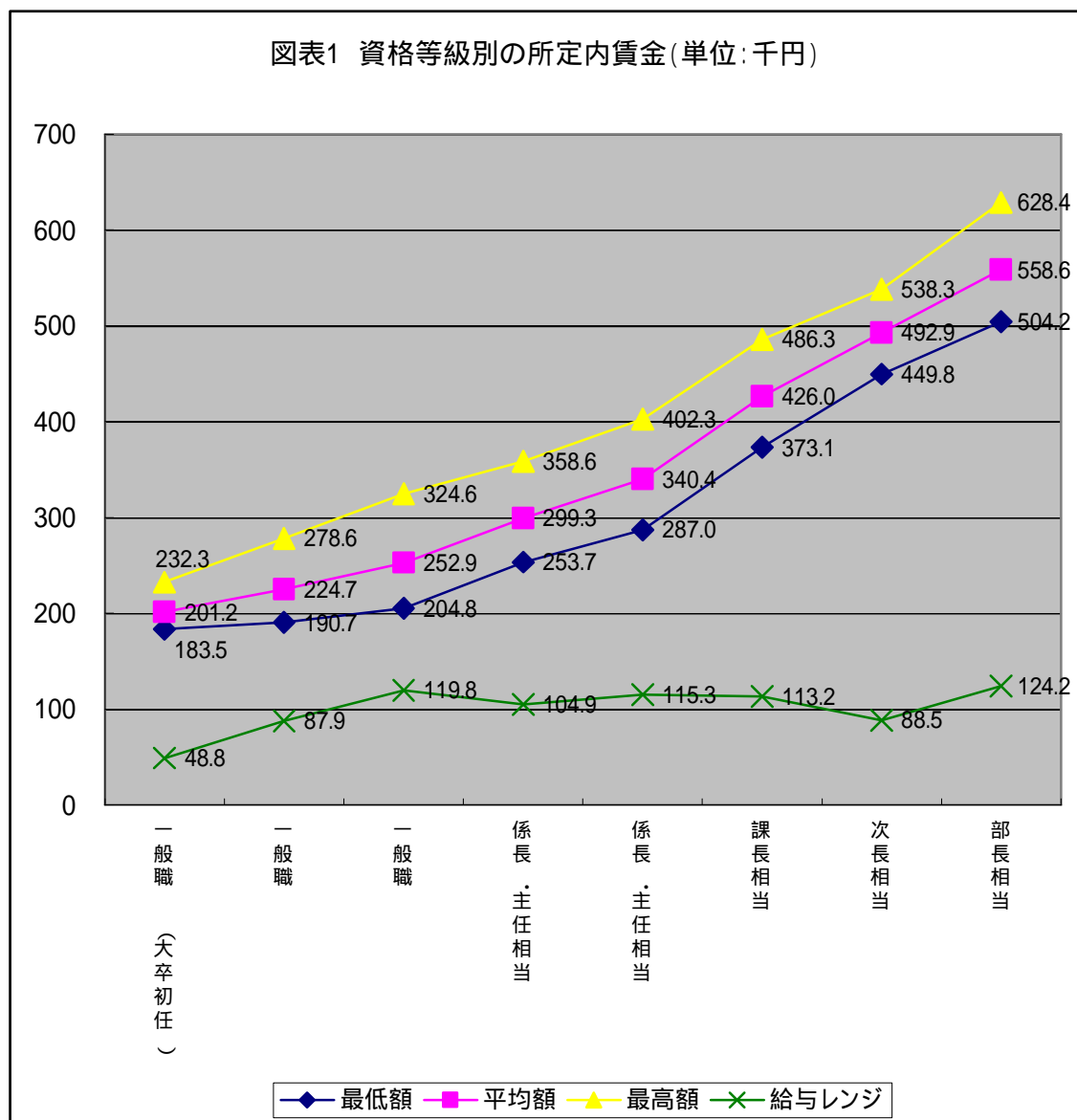
調査対象：上場企業及び全国生産性機関に加盟の賛助会員の内8,080の企業・団体を対象に郵送等の方法で実施、有効回答739件（回収率9.1%）

2. 調査結果の概要

(1)能力（資格等級）基準の賃金相場

「一般職（大卒初任）」20.1万円、「係長・主任相当」34.0万円

「課長相当」42.6万円、「部長相当」55.9万円



全体傾向

今回の調査でも昨年度調査と同様に、資格等級数を「10 等級」と仮定してもらい、3～10 等級における実在者の所定内賃金（月ベース）の「最低額」、「平均額」、「最高額」を回答してもらった。また、各資格等級の共通定義は下記の通りとした。8 等級以上の社内ランクは管理職に相当する。

10 等級	部長相当	6 等級	係長・主任相当
9 等級	次長相当	5 等級	一般職
8 等級	課長相当	4 等級	一般職
7 等級	係長・主任相当	3 等級	一般職（大卒初任）

図表 1 は、資格等級別の所定内賃金の「平均額」と「賃金レンジ（最高額～最低額）」をまとめたものである。まず平均額に注目すると、「一般職（大卒初任）」20.1 万円〔昨年度調査 20.1 万円〕をスタートとして、「一般職」25.3 万円〔同 25.6 万円〕「係長・主任相当」34.0 万円〔同 34.6 万円〕「課長相当」42.6 万円〔同 43.5 万円〕「次長相当」49.3 万円〔同 50.3 万円〕「部長相当」55.9 万円〔同 56.5 万円〕となっている。昨年度調査に比べて一般職クラスはほぼ同水準であるが、係長・主任相当以上のクラスは6～9 千円程低くなっている。「賃金レンジ」は、「一般職」と「部長相当」が、それぞれ12.0 万円、12.4 万円と大きくなっているが、この傾向は昨年度調査と同様である。

規模別傾向

図表 2 規模別の所定内賃金（平均額）（単位：千円）

区分	全体	100 人未満	100～299 人	300～999 人	1000 人以上
部長相当	558.6(565.4)	494.0(510.0)	* 547.4(544.3)	* 582.9(581.2)	* 692.4(680.4)
次長相当	492.9(502.8)	426.4(446.2)	479.8(480.1)	510.7(527.7)	* 602.5(589.5)
課長相当	426.0(435.0)	376.0(392.1)	* 424.9(422.0)	446.5(454.5)	515.9(516.2)
係長・主任	340.4(346.3)	308.2(316.1)	336.0(337.0)	358.3(364.9)	391.3(396.5)
係長・主任	299.3(303.1)	271.2(282.4)	* 298.3(297.8)	* 320.8(304.0)	335.7(345.1)
一般職	252.9(256.0)	233.3(237.5)	* 253.5(251.8)	260.6(264.0)	284.5(289.2)
一般職	224.7(225.5)	207.3(213.3)	* 226.0(219.9)	* 231.7(224.6)	242.0(252.7)
一般職	* 201.2(201.1)	* 192.7(190.4)	* 204.0(198.2)	* 203.9(199.8)	203.8(215.2)

注：〔 〕内は昨年度調査の金額、*：「今年度調査の賃金額」>「昨年度調査の賃金額」のもの

図表2は、所定内賃金（平均額）と企業規模との関連をみると、大規模企業ほど所定内賃金が高い傾向にある。とりわけ上位の資格等級では規模間格差が大きく、例えば部長相当で、「100人未満」では49.4万円であるが、「1000人以上」では69.2万円まで20万円弱の格差となっている。小規模企業と大規模企業での賃金カーブの傾きは明確に異なることがわかる。昨年度調査に比べると、大卒初任者を含む一般職が大手企業（1000人以上）を除いて高くなっている。一方、部長相当では小企業（100人未満）を除いて高くなっている。また、100～299人の企業ではほとんどの資格等級で高くなっているのが特徴である。逆に、100人未満の小企業では新卒者を除いて全資格等級で昨年を下回っている。また、一般職の最上位である係長・主任相当では中小・大手の区別なく昨年を下回っている。

(2)職種別の資格等級ランク

職種別の賃金相場を明らかにするためには、職種に対する概念の統一が必要である。本調査では、該当職種に従事する正社員の資格等級別の分布割合から10等級に仮定した枠組みのどの位置（ランク）に該当するかを確認し、「資格等級別の賃金相場」と組み合わせることで、各種の「職種別賃金相場」を導き出すことが可能となる（詳しくは、「2 調査方法の概要」を参照）。18職種について調査した結果は、以下の通り。

営業・販売関連職種

平均値に注目すると、「営業職」は6.2等級に、「営業職」と「セールスリーダー」はそれぞれ6.7等級と6.9等級とほぼ同レベルに位置づけられている。さらに「セールスマネージャー」は7.7等級、「セールスマネージャー」は8.7等級、「セールスマネージャー」は9.6等級という社内ランクとなっている。昨年度調査に比べ、全職種とも0.2～0.4等級ほど上位に位置づけられている。

システムエンジニア関連職種

平均値に注目すると、「オペレーター」は4.9等級、「プログラマー」は5.4等級、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」は5.6等級、「システムエンジニア」は6.5等級、「プロジェクトリーダー」は8.0等級、「システムコンサルタント・システムアナリスト」は8.8等級という社内ランクとなっている。昨年度調査に比べ、「システムコンサルタント・システムアナリスト」がより上位に位置づけられた他は、ほぼ同等級となった。

事務企画関連職種

平均値に注目すると、「事務職アシスタント」は3.9等級、「事務職」は5.2等級、「事務職リーダー」は7.9等級、「経営企画職アシスタント」は6.4等級、「経営企画職」は7.6等級、「経営企画職リーダー」は9.4等級という社内ランクとなっている。「事務職リーダー」と「経営企画職」がほぼ同レベルに格付けられている。昨年度調査に比べ、全職種で概ね同等級となった。

(3)職種基準の賃金相場

営業・販売関連職種、システムエンジニア関連職種、事務企画関連職の「職種別賃金相場」は、各職種の「資格等級（10等級）」における該当の位置（ランク）と、「能力（資格等級）基準の賃金相場」と組み合わせることで算出している。

営業・販売関連職種

職種別の所定内賃金は「営業職」30.8万円、「営業職」32.8万円、「セールスリーダー」33.6万円、「セールスマネージャー」40.0万円、「セールスマネージャー」47.3万円、「セールスマネージャー」53.2万円となっている。役割や責任の大きさに比例して賃金水準は上昇しているが、とりわけ「セールスマネージャー」と「セールスマネージャー」の間の上昇幅は大きく7.3万円となっている。また「営業職」は賃金水準の面からみると、「セールスリーダー」とほぼ同じレベルにある。

図表3 営業・販売関連職種「職種別所定内賃金」（単位：千円）

	セールスマネージャー (大規模店長)	セールスマネージャー (中規模店長)	セールスマネージャー (小規模店長)	セールスリーダー (セールスマネージャー のアシスタント)	営業職 (新規開拓を 含む営業)	営業職 (ル・レ・ル等 の営業)
合計	532.3	472.8	400.3	336.3	328.1	307.5
【正社員数別】						
100人未満	480.5	433.2	348.9	304.5	315.0	286.0
100～299人	513.6	457.8	398.2	336.0	328.5	309.6
300～999人	554.0	485.0	428.9	347.1	332.1	314.8
1000人以上	647.5	585.2	491.0	385.7	346.8	325.5
【地域別】						
北海道地区	524.1	475.5	444.5	328.5	337.9	323.7
東北地区	529.0	451.3	*493.7	366.7	329.9	277.8
北関東地区	517.7	475.8	405.6	373.8	304.0	300.6
南関東地区	565.5	504.9	432.9	353.1	348.0	317.7
中部地区	559.7	507.0	410.1	345.6	338.7	318.0
関西地区	619.0	575.0	468.2	362.4	318.1	305.5
中国地区	510.3	472.7	390.4	339.5	341.9	334.5
四国地区	464.5	433.5	357.2	323.5	309.0	281.9
九州地区	478.6	412.9	326.2	298.9	301.9	287.1
地域間格差	154.5	162.1	142.0	74.9	46.1	56.7

注1：「地域間格差」は、各職種における「所定内賃金（平均額）」の「最高値の地域」から「最低値の地域」を引いた値。*印は除く（*印は回答企業が1～2社であったもの）

注2：中規模店長＝複数の売場・ショップを管理統括、小規模店長＝5人程度の売場・ショップを統括

システムエンジニア関連職種

職種別の所定内賃金は「オペレーター」25.0万円、「プログラマー」27.2万円、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」28.1万円、「システムエンジニア」32.0万円、「プロジェクトリーダー」42.6万円、「システムコンサルタント・システムアナリスト」48.0万円となっている。システムエンジニア関連職種は、「システムエンジニア」を中心としながら、「オペレーター」や「プログラマー」といった低い賃金水準グループと、「プロジェクトリーダー」や「システムコンサルタント・システムアナリスト」といった高い賃金水準グループに二極化する傾向がみられる。昨年度調査*に比べても「システムエンジニア」以下「プログラマー」までは3～8千円ほど昨年を下回り、一方「システムコンサルタント・システムアナリスト」は2.5万円昨を上回っている。

図表4 システムエンジニア関連職種「職種別所定内賃金」(単位:千円)

	システムコンサルタント・システムアナリスト	プロジェクトリーダー・システム運用管理者	システムエンジニア	アシスタントレベルのシステムエンジニア	プログラマー	オペレーター
合計	479.5	426.0	319.9	280.7	271.5	250.1
【正社員数別】						
100人未満	386.1	362.4	297.1	282.3	256.0	240.9
100～299人	441.4	416.0	320.9	280.4	280.4	258.0
300～999人	525.1	446.5	324.6	272.6	266.6	249.0
1000人以上	611.5	541.9	363.5	289.6	299.9	250.5
【地域別】						
北海道地区	*413.4	375.7	295.4	236.7	236.7	242.1
東北地区	*440.7	461.9	376.0	*440.7	348.2	*247.1
北関東地区	*517.7	373.8	314.2	283.6	238.6	241.3
南関東地区	557.3	476.8	348.0	302.9	288.5	264.3
中部地区	*471.6	418.8	321.4	264.1	283.1	238.5
関西地区	438.4	498.6	324.5	285.2	264.7	240.1
中国地区	*557.3	433.8	317.0	291.2	324.6	296.4
四国地区	391.2	377.4	301.3	269.4	235.2	243.8
九州地区	357.2	365.0	267.6	267.6	263.1	235.9
地域間格差	200.1	133.6	108.4	66.2	113.0	28.4

注:図表3の注1を参照

*) 昨年度調査結果は12頁の【参考】に掲載

事務企画関連職種

職種別の所定内賃金は「事務職アシスタント」22.0万円、「事務職」26.2万円、「事務職リーダー」が41.7万円、「経営企画職アシスタント」31.6万円、「経営企画職」39.2万円、「経営企画職リーダー」51.9万円となっている。「事務職リーダー」は「経営企画職」よりやや高い賃金水準を設定されている。昨年度調査に比べ、「事務職リーダー」が同額、「経営企画職アシスタント」が9千円上回ったが、他の職種で3～9千円昨年を下回っている。

図表5 事務企画関連職種「職種別所定内賃金」(単位:千円)

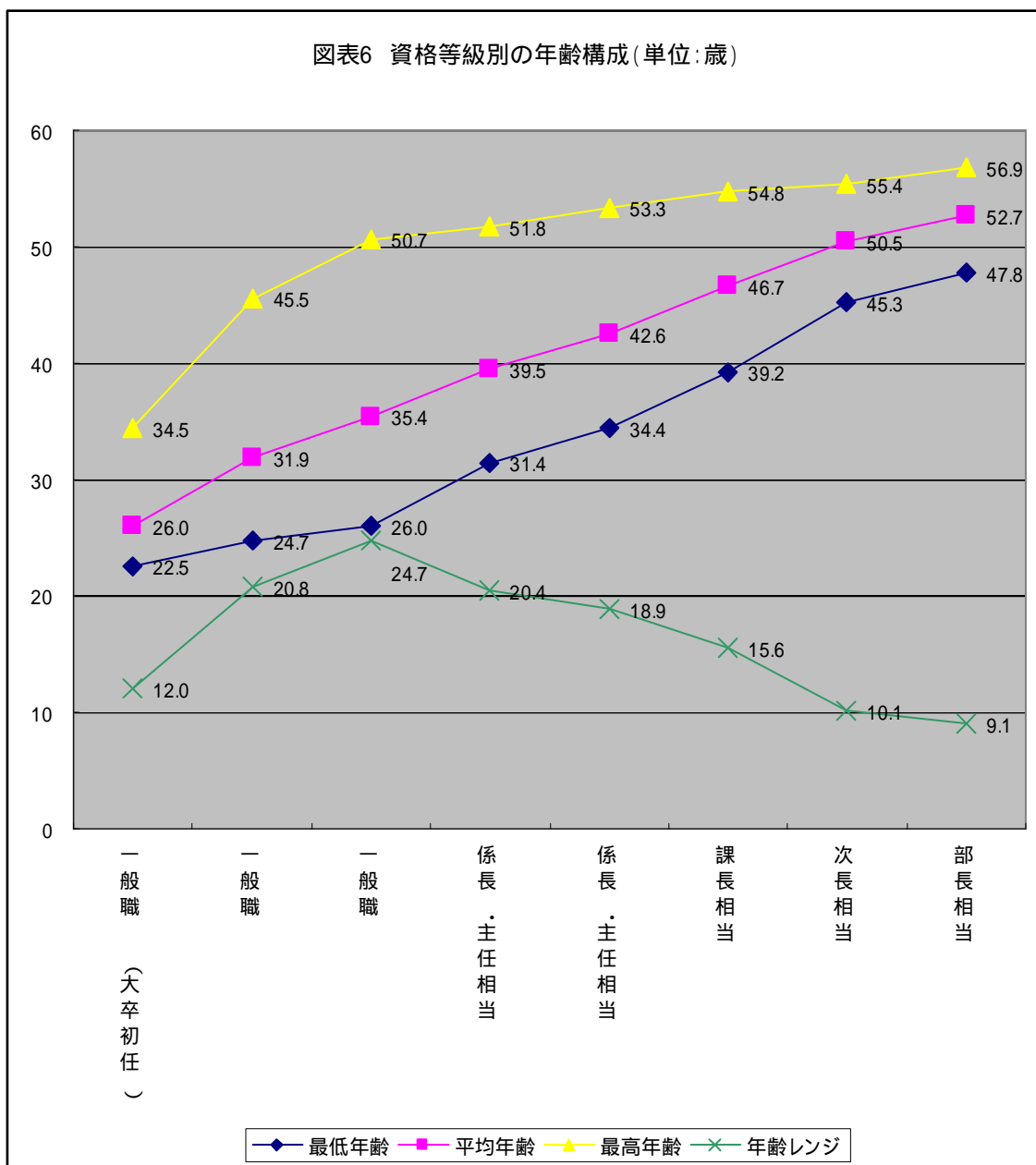
	経営企画 職リーダー	経営企画 職	経営企画 職アシスタント	事務職 リーダー	事務職	事務職 アシスタント
合計	519.2	391.8	315.7	417.4	262.2	220.0
【正社員数別】						
100人未満	467.0	401.2	328.5	362.4	237.1	212.5
100～299人	506.8	398.2	320.9	416.0	266.9	231.5
300～999人	532.4	375.9	339.6	446.5	278.7	217.8
1000人以上	620.5	403.8	284.5	515.9	310.1	215.3
【地域別】						
北海道地区	502.5	368.1	319.0	405.9	242.1	205.0
東北地区	536.1	339.0	296.3	451.3	259.4	218.3
北関東地区	503.7	399.3	297.2	399.3	243.9	206.8
南関東地区	565.5	442.9	312.6	469.8	288.5	231.2
中部地区	512.9	375.2	305.5	427.5	278.7	221.6
関西地区	586.0	418.5	302.1	418.5	281.8	229.1
中国地区	516.2	364.3	355.6	425.1	275.8	240.7
四国地区	474.4	370.6	323.5	405.3	248.0	220.8
九州地区	478.6	372.7	307.8	334.0	235.9	206.7
地域間格差	111.6	103.9	59.3	135.8	52.6	35.7

注: 図表3の注1を参照

(4) 資格等級別の年齢構成

本調査は年齢・勤続・性・学歴の年功要素を排除していることに特徴があるが、年功から能力・仕事基準の人事賃金制度への移行期の現状を把握することを目的に資格等級別の年齢構成を調査した。図表6は図表1と同様の方法で資格等級別に「平均年齢」と「年齢レンジ(最高年齢～最低年齢)」をまとめたものである。最高年齢は「一般職」から「部長相当」まで平均値で50歳を上回り偏差の上限は60歳となっている。つまり同一資格等

級に多様な年齢の社員が属していることであり、既に年功的な昇格昇進管理は崩れていると考えられる。逆に、同一年齢でも多様な資格等級の社員が属していることになる。つまり年齢ポイント別の平均賃金はもはや実感の持てない賃金情報ということができる。

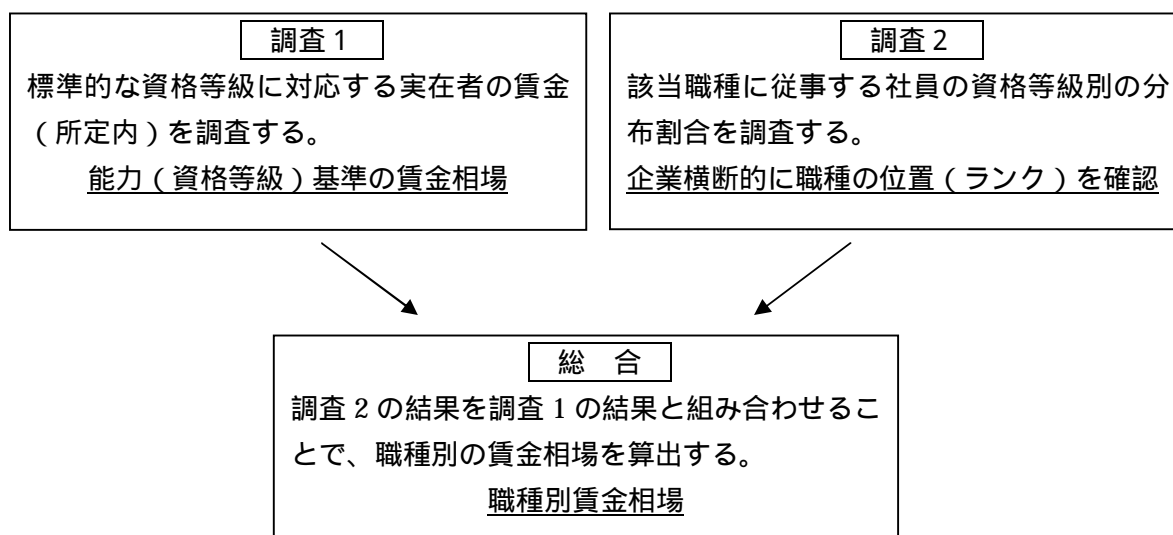


資格等級別の年齢構成は、所定内賃金とは異なり企業規模の間に有意な関係は見られなかった。一方、地域別で見ると、多くの資格等級に関して「中国地区」では平均年齢が高く、「南関東地区」では低くなっている。

3. 調査方法の概要

本調査の方法は2000年9月より財団法人社会経済生産性本部で研究開発を進めてきた成果に基づいている。わが国企業は仕事関連基準の賃金相場を正確に測定できる賃金体系・賃金制度がとられていないのが現状である。また仕事関連基準の賃金相場には、能力基準の相場と仕事(職種)基準の相場の2つがあり、各々について新しい調査方法を開発した。

本調査の特徴は、職能資格制度(或いは類似の等級制度)を基盤に次の2段階からなる調査方法をとっている。まず第1段階で能力(資格等級)基準の賃金相場を把握する。その上で、第2段階では職種の位置(ランク)を確認し、職種別賃金相場を間接的に導き出している。



4. 調査対象企業の属性

所在地:「南関東地区」が26.1%で最も多く、これに、「九州地区」が16.2%「四国地区」が14.6%が続いている。その他の地域は概ね10%未満の構成比となっている。

業種:「その他の製造業」が11.1%で最も多く、「建設業」9.6%、「卸売業」7.7%、「情報サービス以外のサービス業」7.2%が続く。また、「運輸・通信業」(6.4%)「小売業」(5.5%)の他の業種については概ね5%未満の構成比となっている。

正社員数:正社員数は平均906.2人であり、「100人未満」が37.5%で最も多く、これに「100~299人」30.2%、「300~999人」17.6%、「1000人以上」14.7%が続いている。昨年度調査に比べ、中小企業の構成比が高くなっている。

	今年度調査	昨年度調査
回答企業数（全体）	739 社	556 社
正社員数（平均）	906.2 人	977.6 人
100 人未満	37.5%	32.7%
100～299 人	30.2%	32.0%
300～999 人	17.6%	18.2%
1000 人以上	14.7%	16.9%
合計	100.0%	*100.0%

注：*無回答 0.2%を含む

労務構成：正社員に占める管理職比率 20.1%〔昨年度調査 19.3%〕、中高年者比率（45 歳以上の比率）35.0%〔同 34.2%〕、大卒比率 34.5%〔同 34.7%〕、女性比率 18.1%〔同 19.4%〕が調査回答企業の労務構成の全体像である。昨年度調査に比べ、管理職比率と中高年比率で上回り、大卒比率と女性比率で下回った。

5．集計区分

今回の集計区分は、上記の回答企業 739 件について以下のように正社員規模別、業種別、地域別に集計している。

正社員数	100 人未満、100～299 人、300～999 人、1000 人以上（4 区分）と全体計
業種	建設業、食料品、繊維製品、化学・医薬品、鉄鋼、非鉄金属・金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造業、電気・ガス・水道・熱供給業、運輸・通信業、卸売業（商社含む）、小売業、金融・保険業、情報サービス業、情報サービス以外のサービス業（18 区分）
地域	北海道地区、東北地区、北関東地区、南関東地区、中部地区、関西地区、中国地区、四国地区、九州地区（9 区分*）

注 1：* 昨年度調査「関東甲信越地区」を今年度は「北関東地区」と「南関東地区」に区分している。全体では昨年度 8 区分を今年度 9 区分とした。注 2：全体計と地域別集計は添付の通り。

6．報告書の作成

今回は前回（昨年度）の調査手法を踏襲し、さらに生産性本部の全国機関である県・協議会に範囲を拡大し実施した。母数となるデータ数も増大し、安定度の高い調査結果となった。本調査の集計結果は『活用職種別賃金統計』として社会経済生産性本部・生産性労働情報センターより、平成 17 年 5 月に刊行を予定している。

今後ますます重要となる個別賃金の決定に当たって、本調査が拡大発展することで実用的な賃金情報の提供が可能となると考える。

【 参 考 】

昨年度調査結果

2003年度 職種別所定内賃金（単位：千円）

	セールスマネージャ (大規模店長)	セールスマネージャ (中規模店長)	セールスマネージャ (小規模店長)	セールスマネージャ (セールスマネージャ のアシスタント)	営業職 (新規開拓 含む営業)	営業職 (ル・セールス等 の営業)
合計	527.9	455.3	390.7	333.3	329.0	311.7
100人未満	471.7	408.3	376.9	309.4	316.1	295.9
100～299人	499.4	439.4	396.5	325.2	321.3	309.6
300～999人	549.1	469.1	382.8	328.4	310.1	292.0
1000人以上	635.0	545.5	432.4	391.4	360.5	355.4
	システムコンサルタント システムアナリスト	プロジェクト マネージャ システム 運用管理者	システムエンジニア	アシスタント レベルのシステム エンジニア	プログラマー	オペレーター
合計	455.3	426.1	324.7	289.0	274.9	250.0
100人未満	376.9	376.9	302.6	295.9	292.5	237.5
100～299人	439.4	422.0	321.3	297.8	251.8	251.8
300～999人	513.1	454.5	322.3	280.0	276.0	244.3
1000人以上	530.9	492.3	360.5	300.4	294.8	271.0
	経営企画職 リーダー	経営企画職	経営企画職 アシスタント	事務職 リーダー	事務職	事務職 アシスタント
合計	527.8	399.5	307.4	417.3	270.1	223.1
100人未満	497.2	397.5	346.5	369.3	246.5	220.6
100～299人	505.8	405.0	325.2	396.5	265.6	211.2
300～999人	543.8	400.0	300.0	436.6	280.0	236.4
1000人以上	607.7	432.4	294.8	492.3	322.7	237.7

本年度調査結果（一部）

「能力・仕事別賃金実態調査結果総括集計表」…添付表参照

【全体計】(1表)

【地域別】北海道、東北、北関東、南関東、中部、関西、中国、四国、九州(9表)

用語解説

「所定内賃金」は、毎月決まって支給される賃金のうち、所定内労働時間の労働に対して支払われる賃金をいう。奨励給（個人能率給、団体業績給等）は含むが、賞与及び残業手当等の所定外賃金は含まない。本調査でもこの月ベースの賃金を調査している。

以上