

報道機関各位



## 2011年度「能力・仕事別賃金実態調査」結果概要発表 ホワイトカラー18職種の職種別賃金を全国調査

公益財団法人 日本生産性本部  
全国生産性機関

公益財団法人日本生産性本部（理事長 松川昌義）と全国の生産性機関は、2003年より毎年、「能力・仕事別賃金実態調査」を実施している（今回で9回目）。雇用の多様化や人事賃金制度の個別化が進む中で、従来の年齢・勤続・性・学歴等を基準とした賃金統計に代えて能力（職能）や仕事（職種）に着目した賃金相場の調査方法を開発しその実態を調査した。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

＜資格等級別賃金＞（詳細は3～6頁に掲載）

○部長クラスの月例賃金は平均54.8万円、課長クラスは42.2万円。ともに本調査開始以来最低、主任・係長クラス以上（上位職）で賃金の低下傾向が続く。

○大卒初任クラスは20.6万円。下位職の一般職クラスは上位職とは逆に同等もしくは上昇傾向。

[主な等級区分別の月例賃金額の推移]

等級区分 調査年度	3等級	7等級	8等級	10等級
	一般職(大卒初任格付)相当	係長・主任相当I	課長相当	部長相当
2003年度	20.1万円	34.6万円	43.5万円	56.5万円
2005年度	20.4万円	34.2万円	43.1万円	55.9万円
2007年度	20.4万円	34.5万円	43.1万円	56.0万円
2009年度	20.8万円	34.9万円	42.7万円	55.9万円
2011年度	20.6万円	33.7万円	42.2万円	54.8万円

\* 調査は毎年実施しているが、隔年で表示している。

○企業規模の違いでは、部長クラスで1,000人以上の大企業では68.5万円、100人未満の小企業で50.8万円。部長クラスの企業規模間の差は前年より縮小した。

○大卒初任クラスでは大企業21.9万円、小企業20.1万円。前年より小企業の水準が上がった結果、企業規模間の差は縮小した。

[主な等級区別の月例賃金額（規模別比較）]

等級区分	平均賃金(規模計)	1000人以上の大企業	100人未満の小企業	大・小企業間格差
10 等級	部長相当 54.8万円 (55.9万円)	68.5万円 (71.6万円)	49.7万円 (50.8万円)	18.8万円 (20.8万円)
8 等級	課長相当 42.2万円 (42.3万円)	51.9万円 (51.9万円)	38.0万円 (38.2万円)	13.9万円 (13.7万円)
7 等級	係長・主任相 当(一般職最上位) 33.7万円 (33.7万円)	40.3万円 (39.5万円)	30.8万円 (30.6万円)	9.5万円 (8.9万円)
3 等級	一般職Ⅲ(大卒 初任格付)相当 20.6万円 (20.6万円)	21.9万円 (21.9万円)	20.1万円 (19.4万円)	1.8万円 (2.5万円)

\* 金額は回答企業の時間外手当を除く月例賃金の平均額を、( )内は前回(2010年度)の調査結果を表示。

<ホワイトカラーの職種別賃金> (詳細は6頁以降に掲載)

○過去9年間の推移を見ると、2011年度調査の特徴は、ほぼ全ての職種で月例賃金が低下した。東日本大震災、低迷する景気などの影響によって、こうした結果に繋がったものと思われる。(10頁, 11頁を参照)

○「営業職Ⅰ」や「プログラマー」、「事務職」、「事務職アシスタント」では、この間の月例賃金の変動幅が極めて小さい。これらの職種は非正社員(パートや派遣社員等)へのシフトが進んでいるため、外部労働市場の賃金相場を参考にしながら、正社員に関しても「職種別の賃金相場」が形成されていることがうかがえる。

[主な職種別賃金相場（月例賃金額の推移）]

職種名 調査年度	営業・販売関連職種		システムエンジニア関連職種		事務企画関連職種	
	営業職Ⅰ (新規開拓含む)	営業職Ⅱ (ルート係など)	システムエンジニア	プログラマー	事務職	事務職アシスタント
2003年度	32.9万円	31.2万円	32.5万円	27.5万円	27.0万円	22.3万円
2005年度	32.2万円	30.1万円	32.2万円	26.7万円	26.3万円	22.4万円
2007年度	32.5万円	30.8万円	32.5万円	27.0万円	27.0万円	22.6万円
2009年度	33.0万円	30.3万円	32.6万円	26.8万円	26.8万円	22.7万円
2011年度	31.6万円	28.7万円	30.8万円	26.7万円	26.2万円	22.6万円

\* 調査は毎年実施しているが、隔年で表示している。

[連絡先]

公益財団法人日本生産性本部 ワークライフ部  
雇用システム研究センター (担当: 加藤、斉藤)  
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 (TEL. 03-3409-1123/FAX. 03-3409-2617)

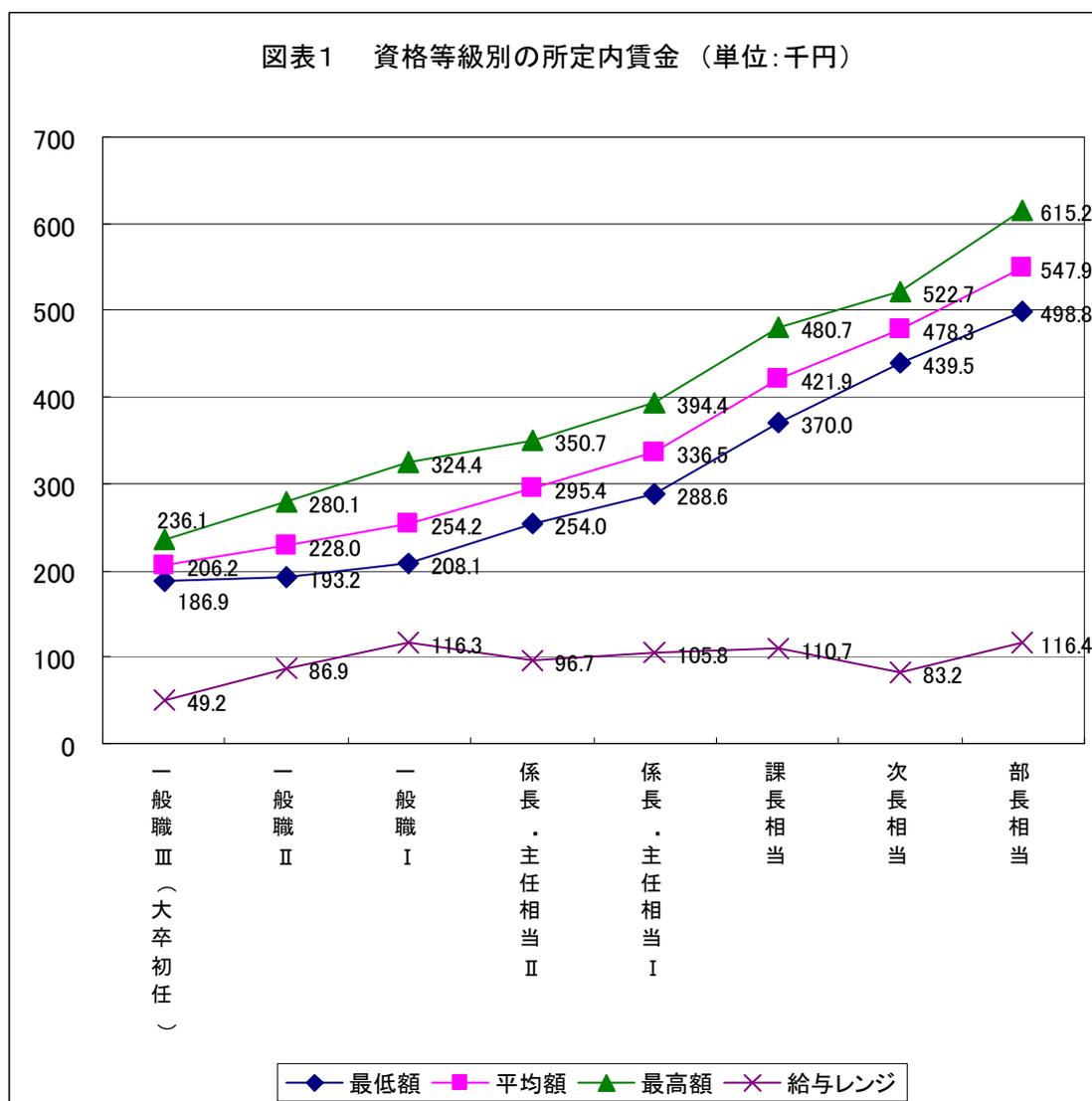
## 1. 調査概要

- ①調査名称：2011年度「能力・仕事別賃金実態調査」
- ②調査時期：2012（平成24）年1月16日～2月29日
- ③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10,275社の企業・団体を対象に郵送等の方法で実施、有効回答671件（回収率6.5%）

## 2. 調査結果の概要

### (1)能力（資格等級）基準の賃金相場（平均額）

「部長相当」54.8万円（前年55.9万円）、「課長相当」42.2万円（同42.3万円）、  
「係長・主任相当Ⅰ」33.7万円（同33.7万円）、「一般職Ⅲ（大卒初任）」20.6万円（同20.6万円）



## ①全体傾向

今回の調査でも前年度調査と同様に、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Ⅱ
9 等級	次長相当	5 等級	一般職Ⅰ
8 等級	課長相当	4 等級	一般職Ⅱ
7 等級	係長・主任相当Ⅰ	3 等級	一般職Ⅲ（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（最高額と最低額の金額の差）」をまとめたものである。まず平均額に注目すると、「一般職Ⅲ（大卒初任）」20.6 万円〔前年 20.6 万円〕をスタートとして、「一般職Ⅰ」25.4 万円〔同 25.5 万円〕「係長・主任相当Ⅰ」33.7 万円〔同 33.7 万円〕、「課長相当」42.2 万円〔同 42.3 万円〕、「次長相当」47.8 万円〔同 48.0 万円〕、「部長相当」54.8 万円〔同 55.9 万円〕となっている。

## ②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	547.9[558.9]	496.5[508.3]	523.2[527.7]	578.0[601.5]	685.4[715.5]
次長相当	478.3[479.5]	423.7[430.5]	* 458.0[455.4]	508.3[522.1]	* 598.6[596.7]
課長相当	421.9[422.5]	379.5[382.2]	* 412.1[406.5]	449.7[460.5]	518.3[519.1]
係長・主任Ⅰ	336.5[336.6]	* 307.5[306.3]	* 329.7[323.5]	355.4[371.4]	* 403.1[395.1]
係長・主任Ⅱ	295.4[300.5]	276.3[277.9]	* 290.6[289.9]	307.0[320.9]	340.4[352.8]
一般職Ⅰ	254.2[255.1]	234.3[238.3]	* 249.6[245.5]	268.2[272.4]	297.5[302.6]
一般職Ⅱ	228.0[228.1]	211.5[219.7]	* 225.9[217.5]	227.5[234.4]	256.9[260.6]
一般職Ⅲ	* 206.2[205.6]	* 200.6[194.2]	* 203.9[202.6]	204.1[209.4]	* 219.1[218.9]

注：〔 〕内は前年調査の金額、\*：「今回調査の賃金額」>「前年調査の賃金額」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49.7万円であるが、「1000人以上」では68.5万円で18.8万円〔前年20.8万円〕程度の差があることになる。一方、一般職Ⅲに関しては、所定内賃金の規模間格差が非常に小さく、新卒者の初任給を中心に社会的な相場が形成されていることがうかがえる。また、「300～999人」を除いて全ての規模で前年度より増加した。

### ③過去9年間の推移

図表3 資格等級別の所定内賃金（平均額）の推移（単位：千円）

	一般職Ⅲ (大卒初任)	一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	係長・主任 相当Ⅱ	係長・主任 相当Ⅰ	課長相当	次長相当	部長相当
2003年度調査	201.1	225.5	256.0	303.1	346.3	435.0	502.8	565.4
2004年度調査	201.2	224.7	252.9	299.3	340.4	426.0	492.9	558.6
2005年度調査	204.4	226.4	252.9	301.1	342.2	431.3	493.2	558.8
2006年度調査	204.1	227.8	257.2	300.5	343.8	430.4	492.0	560.3
2007年度調査	203.6	228.7	255.6	304.0	344.9	430.6	491.8	559.6
2008年度調査	204.9	230.0	253.2	300.2	339.7	423.7	484.2	558.7
2009年度調査	207.5	228.7	259.1	302.7	348.6	426.7	488.7	558.9
2010年度調査	205.6	228.1	255.1	300.5	336.6	422.5	479.5	558.9
2011年度調査	206.2	228.0	254.2	295.4	336.5	421.9	478.3	547.9
最高額－最低額	6.4	5.3	6.2	8.6	12.1	13.1	24.5	17.5

図表4 資格等級別の賃金レンジの推移（単位：千円）

	一般職Ⅲ (大卒初任)	一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	係長・主任 相当Ⅱ	係長・主任 相当Ⅰ	課長相当	次長相当	部長相当
2003年度調査	49.9	93.2	123.2	110.8	116.1	118.7	90.0	124.9
2004年度調査	48.8	87.9	119.8	104.9	115.3	113.2	88.5	124.2
2005年度調査	49.1	86.1	118.1	103.4	110.0	109.0	83.6	121.2
2006年度調査	48.2	86.8	115.0	104.0	106.3	115.4	88.1	113.1
2007年度調査	43.6	89.9	117.3	103.4	110.0	118.2	92.3	130.8
2008年度調査	46.7	93.7	118.1	109.2	104.9	110.5	86.2	124.9
2009年度調査	49.7	87.9	117.0	103.2	106.2	112.3	82.0	124.9
2010年度調査	48.7	87.0	106.2	103.9	102.5	103.3	85.6	113.8
2011年度調査	49.2	86.9	116.3	96.7	105.8	110.7	83.2	116.4
最高額－最低額	6.3	7.6	17.0	14.1	13.6	15.4	10.3	17.7

過去9年間の調査結果をみると、「次長相当」の所定内賃金が抑制される傾向にある。さらに今年度調査では「部長相当」の所定内賃金が前年度より1.1万円減少する結果となった。この点に関しては、今後の推移を注意深く見守る必要があるだろう（図表3）。

「部長相当」の賃金レンジは年によって若干変動する傾向がみられる。また今年度調査では「係長・主任相当Ⅱ」の賃金レンジがやや縮小する傾向もみられたが、それ以外では大きな変化は確認できない（図表4）。以上から、「資格等級別の賃金相場」は概ね社会的な相場が形成されているといえよう。

## (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」を導き出している。（詳しくは、「3 調査方法の概要（12頁）」を参照）。ホワイトカラー関連の18職種について調査した結果は、以下の通り。

### ① 営業・販売関連職種

平均値に注目すると、「営業職Ⅱ」は5.8等級〔前年6.0等級〕、「営業職Ⅰ」は6.5等級〔同6.6等級〕に位置づけられている。また「セールスリーダー」は6.7等級〔同6.9等級〕に、さらに「セールスマネージャーⅢ」は7.5等級〔同7.7等級〕、「セールスマネージャーⅡ」は8.6等級〔同8.7等級〕、「セールスマネージャーⅠ」は9.2等級〔同9.4等級〕という社員ランクとなっている。昨年度調査と比較すると、全ての職種で社員ランクが低くなる傾向にある。

### ② 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4.5等級〔前年5.0等級〕、「プログラマー」は5.3等級〔同5.2等級〕、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」は5.4等級〔同5.4等級〕、「システムエンジニア」は6.3等級〔同6.6等級〕、「プロジェクトリーダー・システム運用管理者」は7.8等級〔同8.1等級〕、「システムコンサルタント・システムアナリスト」は8.3等級〔同8.9等級〕という社員ランクとなっている。昨年度調査と比較すると、「プログラマー」を除く複数の職種において社員ランクが低くなる傾向がみられる。

### ③ 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〔前年3.8等級〕、「事務職」は5.2等級〔同5.3等級〕、「事務職リーダー」は7.8等級〔同8.0等級〕、「経営企画職アシスタント」は6.1等級〔同6.1等級〕、「経営企画職」は7.2等級〔同7.5等級〕、「経営企画職リーダー」は9.3等級〔同9.4等級〕という社員ランクとなっている。なお、昨年度調査と比べると、「事務職リーダー」と「経営企画職」がやや低い社員ランクとなっている。

### (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、事務企画関連職種の「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。

#### ①営業・販売関連職種

図表5 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Ⅰ (大規模店長)	セールスマネージャーⅡ (中規模店長)	セールスマネージャーⅢ (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Ⅰ (新規開拓を 含む営業)	営業職Ⅱ (ルートセールス等 の営業)
合計	492.2	455.7	379.2	324.2	316.0	287.2
【正社員数別】						
100人未満	431.0	397.2	336.3	307.5	307.5	282.5
100～299人	477.6	444.2	387.4	318.0	306.2	278.3
300～999人	529.2	473.1	383.7	326.4	311.8	279.8
1000人以上	607.3	574.5	483.7	378.0	336.1	314.7
【地域別】						
北海道地区	417.2	389.8	332.8	284.7	300.8	324.8
東北地区	486.9	*525.0	398.1	*306.3	314.5	269.8
北関東地区	*417.1	*428.1	*337.8	*377.5	*288.6	281.7
南関東地区	536.0	492.0	438.9	327.5	344.0	316.6
中部地区	544.7	503.6	412.8	355.7	337.3	287.4
関西地区	542.9	475.3	411.0	352.9	325.8	294.9
中国地区	478.1	462.8	392.4	317.8	295.4	257.1
四国地区	490.0	439.8	362.9	297.7	305.7	269.8
九州地区	441.9	399.3	320.7	306.3	299.3	265.3
地域間格差	127.6	135.2	118.2	92.8	55.4	67.7

(注1) 図表中の「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。

(注2) ※印は回答企業が1～3社であったもの。活用に際しては留意されたい。

職種別の所定内賃金は「営業職Ⅱ」が28.7万円（前年30.1万円）、「営業職Ⅰ」が31.6万円（同32.2万円）、「セールスリーダー」が32.4万円（同33.3万円）、「セールスマネージャーⅢ」が37.9万円（同39.7万円）、「セールスマネージャーⅡ」が45.6万円（同46.2万円）、「セールスマネージャーⅠ」が49.2万円（同51.1万円）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Ⅲ」から「セールスマネージャーⅡ」の間の上昇幅（7.7万円）および「セールスリーダー」から「セールスマネージャーⅢ」の間の上昇幅（5.5万円）が大きくなっている。これに対して「営業職Ⅱ」から「営業職Ⅰ」への上昇幅は2.9万円と小さくなっている。なお、昨年度調査と比較すると、全ての職種に関して所定内賃金が減少する傾向がみられる。とりわけ、「セールスマネージャーⅠ」の減少幅（1.9万円減）がもっとも大きくなっている。

## ②システムエンジニア関連職種

図表6 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	438.8	404.8	307.7	270.7	266.6	241.1
【正社員数別】						
100人未満	419.3	379.5	295.0	272.1	246.9	227.5
100～299人	435.1	379.1	298.4	257.8	270.1	247.2
300～999人	479.0	412.0	311.8	283.7	287.6	227.5
1000人以上	437.7	495.3	371.8	301.8	285.3	265.0
【地域別】						
北海道地区	*463.3	398.7	308.8	271.8	241.0	*226.4
東北地区	*558.9	398.1	253.7	234.2	-	-
北関東地区	-	*439.0	*337.8	*240.4	*299.7	-
南関東地区	498.0	448.5	338.5	289.0	277.2	245.0
中部地区	359.4	402.8	337.3	292.3	282.6	261.5
関西地区	498.0	446.8	334.9	273.2	286.3	273.2
中国地区	*467.9	358.4	299.9	308.9	286.5	199.7
四国地区	*340.3	347.8	277.6	265.9	277.6	235.2
九州地区	*415.3	365.0	281.7	248.2	227.1	227.1
地域間格差	218.6	100.7	84.8	74.7	72.6	73.5

注: 図表5に同じ。

職種別の所定内賃金は「オペレーター」が24.1万円（前年25.5万円）、「プログラマー」が26.7万円（同26.4万円）、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」が27.1万円（同27.3万円）、「システムエンジニア」が30.8万円（同32.2万円）、「プロジェクトリーダー・システム運用管理者」が40.5万円（同42.8万円）、「システムコンサルタント・システムアナリスト」が43.9万円（同47.4万円）

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・システム運用管理者」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。なお、昨年度調査と比較すると、プログラマーを除く全ての職種に関して所定内賃金が減少する傾向がみられる。とりわけ、「システムコンサルタント・システムアナリスト」の減少幅(3.5万円減)が最も大きくなっている。

### ③事務企画関連職種

図表7 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	499.2	353.6	299.5	404.8	262.4	225.8
【正社員数別】						
100人未満	452.8	372.3	301.3	372.3	246.9	220.6
100～299人	471.0	346.2	294.5	395.6	257.8	225.9
300～999人	536.2	364.8	291.5	440.3	268.2	218.1
1000人以上	590.6	378.0	323.2	472.2	293.4	230.4
【地域別】						
北海道地区	450.1	386.8	291.1	372.9	241.0	218.7
東北地区	531.8	353.5	326.8	415.9	249.7	231.8
北関東地区	446.5	419.3	*393.3	377.5	233.5	*205.0
南関東地区	551.7	371.3	308.7	438.9	277.2	230.0
中部地区	517.4	344.7	263.8	469.3	277.7	223.4
関西地区	535.1	402.1	325.8	437.9	277.6	228.7
中国地区	473.0	338.0	286.5	372.0	253.4	222.4
四国地区	484.0	355.4	293.6	393.0	254.2	221.5
九州地区	441.9	328.1	288.7	372.4	248.2	213.5
地域間格差	109.8	91.2	129.5	97.3	44.2	26.8

注:図表5に同じ。

職種別の所定内賃金は「事務職アシスタント」が22.6万円(昨年度調査22.4万円)、「事務職」が26.2万円(同26.9万円)、「事務職リーダー」が40.5万円(同42.3万円)となっている。また「経営企画職アシスタント」は30.0万円(同30.4万円)、「経営企画職」は35.4万円(同38.0万円)、「経営企画職リーダー」は49.9万円(同51.1万円)となっている。「事務職リーダー」は「経営企画職」より

やや高い賃金水準が設定されている。昨年度調査と比較すると、「事務職アシスタント」を除く全ての職種に関して所定内賃金が減少する傾向がみられる。とりわけ、「経営企画職」の減少幅（2.6万円減）が最も大きくなっている。

#### (4) 過去9年間の推移と比較

##### ①営業・販売関連職種

「セールスマネージャーⅠ」の所定内賃金が抑制される傾向がみられる。ピークの2004年度調査と比べると、今年度調査は4.0万円も少なくなっている。また「営業職Ⅰ」と「セールスリーダー」の所定内賃金はこの間の変動幅がそれぞれ1.4万円、2.0万円と相対的に小さくなっている。両職種が担う業務に関しては、営業成績や外部労働市場の賃金相場などを参考にしながら、「職種別の賃金相場」を形成しやすい分野であることがうかがえる。

図表8 営業・販売関連職種／職種別所定内賃金の推移（単位：千円）

	セールスマネージャーⅠ	セールスマネージャーⅡ	セールスマネージャーⅢ	セールスリーダー	営業職Ⅰ	営業職Ⅱ
2003年度調査	527.8	455.3	390.7	333.3	329.0	311.7
2004年度調査	532.3	472.8	400.3	336.3	328.1	307.5
2005年度調査	519.4	474.6	404.6	334.0	321.7	301.1
2006年度調査	519.3	461.2	404.4	339.5	317.8	296.2
2007年度調査	518.9	467.3	404.9	340.8	324.5	308.1
2008年度調査	499.1	454.0	390.1	335.8	323.9	304.2
2009年度調査	509.8	463.9	395.5	344.0	330.2	302.7
2010年度調査	511.3	462.4	396.7	333.0	322.2	300.5
2011年度調査	492.2	455.7	379.2	324.2	316.0	287.2
最高額－最低額	40.1	20.6	25.7	19.8	14.2	24.5

##### ②システムエンジニア関連職種

「システムコンサルタント・システムアナリスト」や「プロジェクトリーダー・システム運用管理者」、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」の所定内賃金の変動幅が大きい。一方、「プログラマー」や「オペレーター」の所定内賃金の変動幅は非常に小さい。「プログラマー」や「オペレーター」が担う業務は、外部人材（技術者派遣など）の活用、外部委託などへのシフトが進んでいるため、外部労働市場の賃金相場を参考にしながら、正社員に関する「職種別の賃金相場」が形成されていることがうかがえる。

図表9 システムエンジニア関連職種／職種別所定内賃金の推移（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 지니어	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
2003年度調査	455.3	426.1	324.7	289.0	274.8	250.0
2004年度調査	479.5	426.0	319.9	280.7	271.5	250.1
2005年度調査	474.6	431.3	321.7	281.8	267.4	247.6
2006年度調査	492.0	430.4	313.5	265.9	265.9	251.3
2007年度調査	479.6	430.6	324.5	279.8	270.1	255.6
2008年度調査	466.1	415.3	320.0	272.0	267.3	253.2
2009年度調査	470.1	432.9	325.7	272.2	267.8	250.0
2010年度調査	473.8	428.2	322.2	273.3	264.2	255.1
2011年度調査	438.8	404.8	307.7	270.7	266.6	241.1
最高額－最低額	53.2	28.1	18.0	23.1	10.6	14.5

③事務企画関連職種

図表10 事務企画関連職種／職種別所定内賃金の推移（単位：千円）

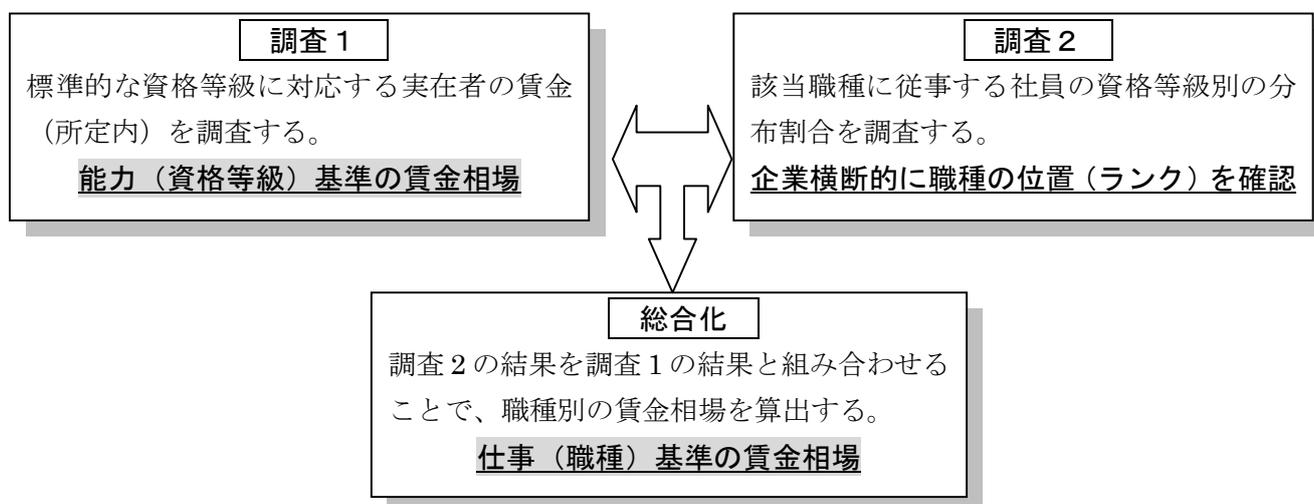
	経営企画職 リーダー	経営企画職	経営企画職 アシスタント	事務職 リーダー	事務職	事務職 アシスタント
2003年度調査	527.8	399.5	307.4	417.3	270.1	223.1
2004年度調査	519.2	391.8	315.7	417.4	262.2	220.0
2005年度調査	519.4	395.7	313.4	422.4	262.5	224.2
2006年度調査	519.3	395.8	326.5	413.1	270.2	223.1
2007年度調査	525.7	404.9	332.6	422.0	270.1	226.2
2008年度調査	514.0	398.5	304.2	406.9	262.6	225.0
2009年度調査	509.8	379.8	311.9	426.7	267.8	226.6
2010年度調査	511.3	379.6	304.1	422.5	268.7	223.6
2011年度調査	499.2	353.6	299.5	404.8	262.4	225.8
最高値－最低値	28.6	51.3	33.1	21.9	8.0	6.6

ここ数年間で「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」の所定内賃金の変動幅が大きい。一方、「事務職」や「事務職アシスタント」の所定内賃金の変動幅は非常に小さい。近年、「事務職」や「事務職アシスタント」が担う業務は、非正社員（パートや派遣社員など）への代替が急速に進んでいる。そのため、外部労働市場の賃金相場を参考にしながら、正社員に関しても「職種別の賃金相場」が形成されていることがうかがえる。

\*\*\*

### 3. 調査方法の概要

本調査の方法は、当本部が2000年9月に設置した研究会（主査：今野浩一郎・学習院大学教授）の成果に基づいている。本調査は、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。まず能力（資格等級）基準の賃金相場を把握する。その上で、職種別賃金相場を間接的に導き出している。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。



### 4. 調査対象企業の属性

①所在地：「南関東地区」が20.4%で最も多く、これに「四国地区」が16.2%、「九州地区」が15.2%、「関西地区」が13.1%、「中部地区」が10.6%が続いている。その他の地域は10%未満の構成比となっている。

②業種：「その他の製造業」が12.4%で最も多く、これに「その他」が12.2%、「建設業」が10.4%、「卸売業」が9.8%、「小売業」が7.6%が続いている。また「情報サービス」

外のサービス業」(6.6%)や「情報サービス業」(5.5%)、「運輸・通信業」(5.2%)の比率もやや高くなっている。一方、上記以外の業種については5%以下の構成比にとどまっている。

③正社員数：正社員数は平均701.9人となっており、昨年度調査(621.3人)と比べると平均で80人ほど増える結果となった。正社員数は昨年度調査まで2年連続して大幅に減少する傾向にあったが、今回、その傾向に歯止めがかかる形となった。その分布をみると、「100人未満」が37.3%で最も多く、これに「100～299人」が31.3%、「300～999人」が18.3%、「1000人以上」が12.7%で続いている。

④正社員に占める管理職比率20.0%、中高年者比率(45歳以上の比率)34.4%、大卒比率41.4%、女性比率19.6%が調査回答企業の労務構成の全体像である。これらの数値は、昨年度調査とほぼ同じ水準となっている。

## 5. 集計区分

今回の集計区分は、回答企業671社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、その他(19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)

※本年度調査結果(抜粋)

「能力・仕事別賃金実態調査結果総括集計表」【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)・・・添付表(14頁～18頁参照)

※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。

## 6. 報告書の作成

本調査の集計結果は『2012年度版 活用職種別賃金統計』として日本生産性本部・生産性労働情報センターより、平成24年7月に刊行を予定している。

## 2011年度 能力・仕事別賃金実態調査結果総括集計表

### 【全体】

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均- 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均- 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均- 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	539	376.0	498.8	621.6	122.8	544	418.9	547.9	676.9	129.0	547	430.3	615.2	800.1	184.9
9	次長相当	374	335.7	439.5	543.3	103.8	380	367.3	478.3	589.3	111.0	378	381.8	522.7	663.6	140.9
8	課長相当	582	279.8	370.0	460.2	90.2	583	327.4	421.9	516.4	94.5	587	358.6	480.7	602.8	122.1
7	係長・主任相当Ⅰ	567	220.5	288.6	356.7	68.1	565	263.9	336.5	409.1	72.6	571	295.2	394.4	493.6	99.2
6	係長・主任相当Ⅱ	394	200.6	254.0	307.4	53.4	391	238.9	295.4	351.9	56.5	394	277.0	350.7	424.4	73.7
5	一般職Ⅰ	574	158.7	208.1	257.5	49.4	574	198.8	254.2	309.6	55.4	576	226.8	324.4	422.0	97.6
4	一般職Ⅱ	332	158.2	193.2	228.2	35.0	333	187.9	228.0	268.1	40.1	332	210.1	280.1	350.1	70.0
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	326	165.3	186.9	208.5	21.6	342	179.9	206.2	232.5	26.3	325	184.5	236.1	287.7	51.6

(注) 図表中の最低額、平均額、最高額の平均は、回答企業の実在者の各々の平均値を単純集計した。標準偏差は平均値とのばらつき、距離を表している。  
ここでは、最低額、平均額、最高額の各々「平均」と共に各々上下の幅と「平均+標準偏差」および「平均-標準偏差」で表示した。

### 【地域】

<北海道地区>

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均- 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均- 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均- 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	44	341.8	439.3	536.8	97.5	45	374.1	476.5	578.9	102.4	44	379.0	538.1	697.2	159.1
9	次長相当	34	296.9	371.6	446.3	74.7	35	334.8	410.6	486.4	75.8	34	359.5	459.4	559.3	99.9
8	課長相当	43	257.6	332.6	407.6	75.0	45	311.0	380.9	450.8	69.9	43	360.8	444.1	527.4	83.3
7	係長・主任相当Ⅰ	48	209.8	256.9	304.0	47.1	50	249.7	300.8	351.9	51.1	48	288.6	357.0	425.4	68.4
6	係長・主任相当Ⅱ	28	196.3	245.8	295.3	49.5	30	214.6	268.6	322.6	54.0	28	255.6	313.4	371.2	57.8
5	一般職Ⅰ	45	153.1	197.0	240.9	43.9	47	187.5	234.1	280.7	46.6	45	233.7	299.9	366.1	66.2
4	一般職Ⅱ	19	155.1	180.7	206.3	25.6	19	175.6	208.4	241.2	32.8	19	194.4	245.0	295.6	50.6
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	24	157.7	186.6	215.5	28.9	26	174.1	203.4	232.7	29.3	24	185.6	231.6	277.6	46.0

## 【地域】

&lt;東北地区&gt;

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	13	418.5	520.6	622.7	102.1	13	475.1	572.5	669.9	97.4	14	528.9	647.9	766.9	119.0
9	次長相当	11	383.5	465.0	546.5	81.5	11	407.4	504.6	601.8	97.2	12	411.4	533.8	656.2	122.4
8	課長相当	14	282.8	362.6	442.4	79.8	15	335.8	415.9	496.0	80.1	15	373.3	466.9	560.5	93.6
7	係長・主任相当Ⅰ	12	241.5	289.8	338.1	48.3	13	268.7	326.8	384.9	58.1	13	313.7	382.5	451.3	68.8
6	係長・主任相当Ⅱ	11	200.2	237.7	275.2	37.5	12	237.6	285.8	334.0	48.2	11	272.0	359.5	447.0	87.5
5	一般職Ⅰ	15	148.4	197.3	246.2	48.9	15	198.9	245.7	292.5	46.8	15	264.1	332.7	401.3	68.6
4	一般職Ⅱ	10	151.5	181.8	212.1	30.3	10	190.7	222.6	254.5	31.9	10	247.3	291.9	336.5	44.6
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	5	169.6	182.2	194.8	12.6	6	187.9	198.8	209.7	10.9	5	220.6	245.0	269.4	24.4

## 【地域】

&lt;北関東地区&gt;

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	7	430.3	496.4	562.5	66.1	9	452.7	514.0	575.3	61.3	7	437.8	526.9	616.0	89.1
9	次長相当	5	358.5	414.6	470.7	56.1	5	374.7	439.0	503.3	64.3	5	391.9	471.2	550.5	79.3
8	課長相当	7	322.6	364.4	406.2	41.8	9	342.8	417.1	491.4	74.3	7	347.9	412.1	476.3	64.2
7	係長・主任相当Ⅰ	8	262.2	296.5	330.8	34.3	8	302.5	337.8	373.1	35.3	8	335.7	372.1	408.5	36.4
6	係長・主任相当Ⅱ	5	225.9	256.0	286.1	30.1	6	263.5	295.5	327.5	32.0	5	270.0	318.0	366.0	48.0
5	一般職Ⅰ	8	161.1	190.6	220.1	29.5	8	193.2	226.6	260.0	33.4	8	221.0	265.0	309.0	44.0
4	一般職Ⅱ	5	165.8	180.8	195.8	15.0	5	185.7	203.4	221.1	17.7	5	207.3	240.8	274.3	33.5
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	1	180.0	180.0	180.0	0.0	2	184.0	205.0	226.0	21.0	1	209.0	209.0	209.0	0.0

【地域】

<南関東地区>

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	108	429.5	549.3	669.1	119.8	109	474.2	606.6	739.0	132.4	110	464.8	705.5	946.2	240.7
9	次長相当	66	382.3	489.1	595.9	106.8	68	395.5	528.2	660.9	132.7	68	395.3	587.3	779.3	192.0
8	課長相当	115	317.8	414.5	511.2	96.7	114	361.6	467.8	574.0	106.2	117	383.8	539.2	694.6	155.4
7	係長・主任相当Ⅰ	106	236.8	314.6	392.4	77.8	106	288.7	371.3	453.9	82.6	109	317.0	446.6	576.2	129.6
6	係長・主任相当Ⅱ	78	211.4	270.6	329.8	59.2	75	254.2	316.6	379.0	62.4	79	303.3	379.1	454.9	75.8
5	一般職Ⅰ	114	173.7	220.9	268.1	47.2	113	220.5	277.2	333.9	56.7	115	247.9	356.4	464.9	108.5
4	一般職Ⅱ	77	168.4	201.5	234.6	33.1	79	199.3	237.0	274.7	37.7	78	210.6	296.1	381.6	85.5
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	69	173.5	194.2	214.9	20.7	72	186.7	213.8	240.9	27.1	69	187.9	245.9	303.9	58.0

【地域】

<中部地区>

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	60	430.3	552.4	674.5	122.1	59	477.5	599.0	720.5	121.5	60	506.4	662.1	817.8	155.7
9	次長相当	48	383.0	487.4	591.8	104.4	47	428.8	531.1	633.4	102.3	49	461.9	575.4	688.9	113.5
8	課長相当	64	318.2	399.2	480.2	81.0	62	378.4	462.4	546.4	84.0	64	409.3	525.7	642.1	116.4
7	係長・主任相当Ⅰ	63	236.6	310.5	384.4	73.9	62	289.6	363.1	436.6	73.5	64	326.7	433.2	539.7	106.5
6	係長・主任相当Ⅱ	38	223.1	278.6	334.1	55.5	38	269.9	326.2	382.5	56.3	38	312.0	391.0	470.0	79.0
5	一般職Ⅰ	63	181.6	232.2	282.8	50.6	63	218.2	277.7	337.2	59.5	63	269.4	351.4	433.4	82.0
4	一般職Ⅱ	42	178.0	213.9	249.8	35.9	41	213.1	254.6	296.1	41.5	42	252.8	317.9	383.0	65.1
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	45	177.0	193.8	210.6	16.8	48	196.0	215.6	235.2	19.6	46	206.3	250.7	295.1	44.4

【地域】

< 関西地区 >

等級区分		最低額 (千円)					平均額 (千円)					最高額 (千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	79	396.4	521.9	647.4	125.5	78	458.7	582.1	705.5	123.4	80	492.1	649.6	807.1	157.5
9	次長相当	50	369.5	464.3	559.1	94.8	51	407.8	503.7	599.6	95.9	50	423.3	553.0	682.7	129.7
8	課長相当	81	304.0	385.4	466.8	81.4	79	366.5	446.8	527.1	80.3	81	412.8	508.9	605.0	96.1
7	係長・主任相当 I	74	255.6	306.8	358.0	51.2	72	304.9	357.4	409.9	52.5	74	341.3	409.8	478.3	68.5
6	係長・主任相当 II	58	228.0	262.7	297.4	34.7	56	279.2	312.3	345.4	33.1	58	313.0	370.9	428.8	57.9
5	一般職 I	73	186.7	228.2	269.7	41.5	72	220.2	268.9	317.6	48.7	73	258.9	326.0	393.1	67.1
4	一般職 II	57	171.3	199.9	228.5	28.6	55	200.3	234.5	268.7	34.2	56	218.9	278.3	337.7	59.4
3	一般職 III (大卒初任格)	54	175.6	194.3	213.0	18.7	52	191.6	215.0	238.4	23.4	53	194.6	247.4	300.2	52.8

【地域】

< 中国地区 >

等級区分		最低額 (千円)					平均額 (千円)					最高額 (千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	42	349.1	460.7	572.3	111.6	44	399.1	513.8	628.5	114.7	42	409.8	567.7	725.6	157.9
9	次長相当	30	326.4	414.5	502.6	88.1	31	379.6	462.8	546.0	83.2	30	391.3	502.2	613.1	110.9
8	課長相当	48	260.5	340.9	421.3	80.4	48	322.3	399.2	476.1	76.9	48	356.8	453.9	551.0	97.1
7	係長・主任相当 I	46	210.6	278.4	346.2	67.8	46	264.1	331.2	398.3	67.1	46	301.3	382.3	463.3	81.0
6	係長・主任相当 II	35	191.3	248.2	305.1	56.9	35	224.9	286.5	348.1	61.6	35	252.6	324.5	396.4	71.9
5	一般職 I	45	157.5	201.5	245.5	44.0	44	207.7	249.7	291.7	42.0	45	231.4	309.5	387.6	78.1
4	一般職 II	27	157.5	184.4	211.3	26.9	27	189.1	219.4	249.7	30.3	27	217.2	267.1	317.0	49.9
3	一般職 III (大卒初任格)	25	160.1	178.1	196.1	18.0	28	171.0	197.5	224.0	26.5	24	167.2	216.5	265.8	49.3

【地域】

<四国地区>

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	79	354.4	475.1	595.8	120.7	83	395.2	520.2	645.2	125.0	82	428.2	580.2	732.2	152.0
9	次長相当	60	312.6	424.7	536.8	112.1	62	348.1	459.8	571.5	111.7	60	371.1	495.8	620.5	124.7
8	課長相当	95	261.5	351.3	441.1	89.8	98	300.4	393.0	485.6	92.6	97	330.4	446.3	562.2	115.9
7	係長・主任相当Ⅰ	94	204.6	275.2	345.8	70.6	96	242.1	317.7	393.3	75.6	94	277.1	370.0	462.9	92.9
6	係長・主任相当Ⅱ	61	187.1	238.6	290.1	51.5	61	219.3	277.6	335.9	58.3	61	254.3	333.1	411.9	78.8
5	一般職Ⅰ	96	141.0	192.0	243.0	51.0	99	178.7	238.6	298.5	59.9	96	220.4	311.7	403.0	91.3
4	一般職Ⅱ	41	142.0	185.3	228.6	43.3	42	173.2	221.5	269.8	48.3	41	200.1	271.8	343.5	71.7
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	46	159.9	180.4	200.9	20.5	51	171.5	197.1	222.7	25.6	46	181.3	228.5	275.7	47.2

【地域】

<九州地区>

等級区分		最低額(千円)					平均額(千円)					最高額(千円)				
等級	共通定義	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差	集計社数 (社)	平均一 標準偏差	平均	平均+ 標準偏差	標準偏差
10	部長相当	84	347.3	451.0	554.7	103.7	80	389.0	499.8	610.6	110.8	84	397.0	547.6	698.2	150.6
9	次長相当	60	321.9	393.5	465.1	71.6	60	342.6	427.4	512.2	84.8	60	359.3	464.8	570.3	105.5
8	課長相当	91	258.8	341.9	425.0	83.1	90	300.9	387.2	473.5	86.3	91	336.2	434.4	532.6	98.2
7	係長・主任相当Ⅰ	93	212.7	270.7	328.7	58.0	90	252.0	313.3	374.6	61.3	92	288.2	361.1	434.0	72.9
6	係長・主任相当Ⅱ	65	190.6	235.8	281.0	45.2	63	230.3	278.2	326.1	47.9	65	271.0	328.3	385.6	57.3
5	一般職Ⅰ	91	145.0	192.4	239.8	47.4	89	191.6	235.3	279.0	43.7	92	188.4	303.1	417.8	114.7
4	一般職Ⅱ	48	143.2	174.5	205.8	31.3	48	174.4	208.1	241.8	33.7	48	197.9	257.6	317.3	59.7
3	一般職Ⅲ(大卒初任格)	50	154.8	174.8	194.8	20.0	50	170.1	194.5	218.9	24.4	49	171.1	219.9	268.7	48.8