

報道機関各位



2010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 谷口恒明）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8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

<能力等級別賃金>（詳細はp3～p5に掲載）

部長クラスの月例賃金は、1,000人以上の大企業で平均71.6万円、100人未満の小企業で50.8万円。部長クラスで企業規模間の差が前年より拡大した。

一般職層では、係長クラスで大企業39.5万円、小企業30.6万円。大卒初任クラスで大企業21.9万円、小企業19.4万円。前年より小企業の水準が下がった結果、企業規模間の差は拡大した。

[主な能力等級別の月例賃金額]

能力等級	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	55.9万円 (55.9万円)	71.6万円 (69.4万円)	50.8万円 (50.5万円)	20.8万円 (18.9万円)
8 等級	42.3万円 (42.7万円)	51.9万円 (52.8万円)	38.2万円 (38.8万円)	13.7万円 (14.0万円)
7 等級	33.7万円 (34.9万円)	39.5万円 (40.5万円)	30.6万円 (33.5万円)	8.9万円 (7.0万円)
3 等級	20.6万円 (20.8万円)	21.9万円 (21.4万円)	19.4万円 (20.7万円)	2.5万円 (0.7万円)

\* 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(2009年度)の調査結果を表示。

(1) 部長クラスの月例賃金の平均は55.9万円の前年と同水準であったが、課長クラスは42.3万円、一般職の最上位(係長・主任)クラスは33.7万円、一般職(大卒初任格付)クラスは20.6万円の前年よりそれぞれ4千円、1万2千円、2千円減少した。

(2) 大企業と小企業の月例賃金(平均)の格差は、部長クラスで20.8万円、一般職(大卒初任格付)クラスで2.5万円と上位等級ほど開いている。小企業の賃金水準の低下などにより、前年に比べて課長相当以外の等級で差は拡大している。

<ホワイトカラーの職種別賃金>(詳細はp7以降に掲載)

過去8年間の推移を見ると、近年の傾向として「セールスリーダー」、「プログラマー」や「オペレーター」および「事務職」や「事務職アシスタント」の職種では月例賃金の変動幅が小さく、1.1万円から7千円ほどの差であった。(p10, p11 参照)

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、正社員についても「職種別の賃金相場」が形成されつつあることがうかがえる。

[主な職種別賃金相場(月例賃金額)]

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	32.2万円	35.3万円	31.4万円
	ルートセールス営業職	30.1万円	34.8万円	28.9万円
	小規模店長	39.7万円	52.7万円	39.2万円
システムエンジニア関連職種	アシスタントレベルのシステムエンジニア	27.3万円	30.8万円	28.4万円
	システムエンジニア	32.2万円	35.7万円	30.4万円
	システムコンサルタント・システムアナリスト	47.4万円	55.8万円	44.6万円
事務企画関連職種	事務職アシスタント	22.4万円	24.8万円	20.7万円
	事務職	26.9万円	32.8万円	25.0万円
	経営企画職	38.0万円	40.8万円	38.7万円

(1) 営業・販売関連の職種では、「新規開拓などの営業職」32.2万円(前年33.0万円)、「ルートセールスなどの営業職」30.1万円(同30.3万円)、「小規模店長」39.7万円(同39.6万円)で、昨年度調査と比較すると、「セールスリーダー」と「新規開拓などの営業職」に関して、所定内賃金がそれぞれ8千円~1万1千円程度減少している。

(2) システムエンジニア関連では、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」27.3万円(同27.2万円)や「システムエンジニア」32.2万円(同32.6万円、4千円減)、より専門性の高い「システムコンサルタント・システムアナリスト」では47.4万円(同47.0万円)で4千円増加しており、多少の変動はあるものの、前年同様「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。

(3) 事務・企画関連の職種では、「事務職」26.9万円(同26.8万円)や「事務職アシスタント」22.4万円(同22.7万円)などほぼ前年と同様の水準となったが、「経営企画職アシスタント」30.4万円(同31.2万円、8千円減)などの職種では月例賃金の減少がみられる。

[連絡先]

公益財団法人日本生産性本部 雇用システム研究センター(担当:浅野、松永)  
〒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

調査名称：2010年度「能力・仕事別賃金実態調査」

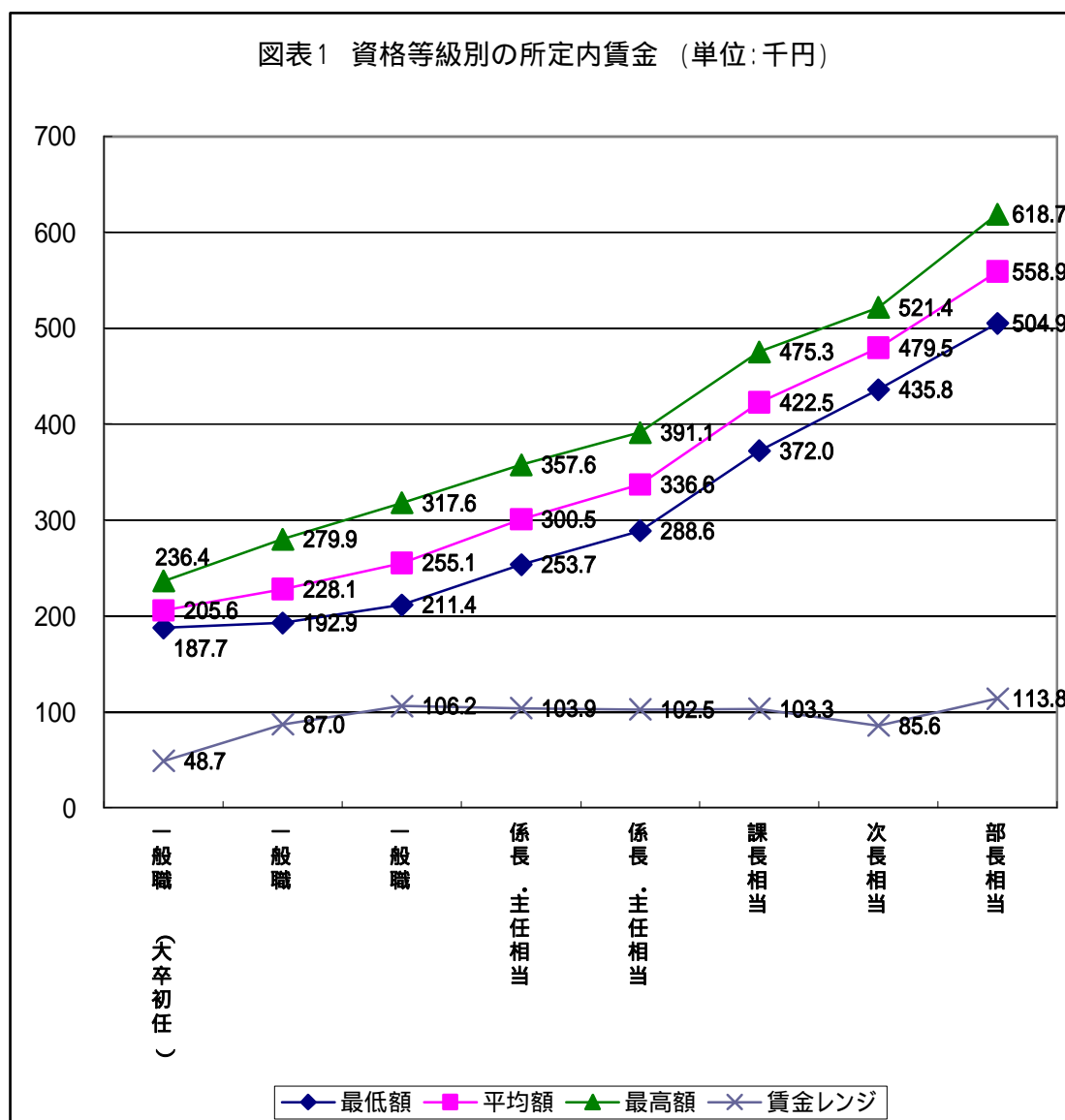
調査時期：2010（平成22）年10月14日～12月20日

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9,100の企業・団体を対象に郵送等の方法で実施、有効回答640件（回収率7.0%）

## 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」55.9万円（前年55.9万円）「課長相当」42.3万円（同42.7万円）  
 「係長・主任相当」33.7万円（同34.9万円）「一般職（大卒初任）」20.6万円（同20.8万円）



## 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
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（大卒初任）」20.6 万円〔前年 20.8 万円〕をスタートとして、「一般職」25.5 万円〔同 25.9 万円〕「係長・主任相当」33.7 万円〔同 34.9 万円〕「課長相当」42.3 万円〔同 42.7 万円〕「次長相当」48.0 万円〔同 48.9 万円〕「部長相当」55.9 万円〔同 55.9 万円〕となっている。

## 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	558.9〔558.9〕	508.3〔504.8〕	527.7〔530.2〕	* 601.5〔577.2〕	* 715.5〔694.4〕
次長相当	479.5〔488.7〕	430.5〔449.5〕	455.4〔463.1〕	* 522.1〔504.4〕	596.7〔596.7〕
課長相当	422.5〔426.7〕	382.2〔388.4〕	* 406.5〔405.5〕	* 460.5〔446.3〕	519.1〔528.3〕
係長・主任	336.6〔348.6〕	306.3〔335.3〕	323.5〔328.8〕	* 371.4〔357.5〕	395.1〔405.4〕
係長・主任	300.5〔302.7〕	277.9〔284.8〕	289.9〔290.3〕	* 320.9〔316.3〕	* 352.8〔343.5〕
一般職	255.1〔259.1〕	238.3〔242.3〕	245.5〔251.0〕	* 272.4〔269.6〕	* 302.6〔296.3〕
一般職	228.1〔228.7〕	* 219.7〔215.5〕	217.5〔223.7〕	234.4〔235.7〕	* 260.6〔249.7〕
一般職	205.6〔207.5〕	194.2〔207.1〕	* 202.6〔202.5〕	* 209.4〔209.2〕	* 218.9〔214.0〕

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 50.8 万円であるが、「1000 人以上」では 71.6 万円

20.8万円〔前年18.9万円〕程度の差があることになる。なお、この規模間格差は昨年度調査に比べて大きくなる傾向にある。一方、一般職 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。

### 過去8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 (大卒初任)	一般職	一般職	係長・主任 相当	係長・主任 相当	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
最高額 - 最低額	6.4	5.3	6.2	4.7	12.0	12.5	23.3	6.8

図表4 資格等級別の賃金レンジの推移（単位：千円）

	一般職 (大卒初任)	一般職	一般職	係長・主任 相当	係長・主任 相当	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
最高額 - 最低額	6.3	7.6	17.0	7.6	13.6	15.4	10.3	17.7

過去8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が、それ以外では大きな変化は確認できない。（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「課長相当」、「一般職」の賃金レンジがやや縮小する傾向もみられた。（図表4）しかし、それ以外では大きな変化は確認できない。以上から、「資格等級別の賃金相場」は社会的な相場が形成されているということがわかる。さらに本調査は調査手法上のブレが少ないこと、その結果、安定した調査結果を得られていることも再確認できる。

## (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」を導き出している。(詳しくは、「3 調査方法の概要(P11)」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。

### 営業・販売関連職種

平均値に注目すると、「営業職」は6.0等級〔前年6.0等級〕、「営業職」は6.6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6.9等級〔同6.9等級〕に、さらに「セールスマネージャー」は7.7等級〔同7.6等級〕、「セールスマネージャー」は8.7等級〔同8.6等級〕、「セールスマネージャー」は9.4等級〔同9.3等級〕という社員ランクとなっている。上記の傾向は、昨年度調査とほぼ同様である。

### 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5.0等級〔前年4.7等級〕、「プログラマー」は5.2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5.3等級〕、「システムエンジニア」は6.6等級〔同6.5等級〕、「プロジェクトリーダー・システム運用管理者」は8.1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8.9等級〔同8.8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、「オペレーター」が0.3等級ほど高い社内ランクに位置づけられているが、これは一昨年度調査の水準に戻ったとみる方が適当であろう。

### 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3.8等級〔前年3.9等級〕、「事務職」は5.3等級〔同5.2等級〕、「事務職リーダー」は8.0等級〔同8.0等級〕、「経営企画職アシスタント」は6.1等級〔同6.2等級〕、「経営企画職」は7.5等級〔同7.4等級〕、「経営企画職リーダー」は9.4等級〔同9.3等級〕という社員ランクとなっている。なお、上記の傾向は、昨年度調査とほぼ同様である。

## (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。

## 営業・販売関連職種

職種別の所定内賃金は「営業職」が30.1万円(前年30.3万円)、「営業職」が32.2万円(同33.0万円)、「セールスリーダー」が33.3万円(同34.4万円)、「セールスマネージャー」が39.7万円(同39.6万円)、「セールスマネージャー」が46.2万円(同46.4万円)、「セールスマネージャー」が51.1万円(同51.0万円)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」から「セールスマネージャー」の間の上昇幅(6.5万円)および「セールスリーダー」から「セールスマネージャー」の間の上昇幅(6.4万円)が大きくなっている。これに対して「営業職」から「営業職」への上昇幅は2.1万円と小さくなっている。なお、昨年度調査と比較すると、「セールスリーダー」と「営業職」に関して、所定内賃金がそれぞれ8千円~1.1万円程度減少している。

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 (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・セ・ル等 の営業)
合計	511.3	462.4	396.7	333.0	322.2	300.5
【正社員数別】						
100人未満	438.3	446.1	391.9	329.1	313.9	289.3
100~299人	477.1	431.0	365.0	310.1	310.1	289.9
300~999人	553.9	503.6	416.0	361.3	326.0	301.5
1000人以上	679.9	596.7	526.9	395.1	352.8	347.8
【地域別】						
北海道地区	474.1	453.2	421.1	304.9	320.6	302.3
東北地区	443.7	492.1	374.7	364.8	355.0	304.7
北関東地区	448.1	375.8	322.0	280.7	337.4	292.8
南関東地区	549.0	515.9	412.1	347.8	343.8	319.1
中部地区	538.9	480.9	404.8	359.1	321.7	306.4
関西地区	561.9	478.1	424.5	356.8	335.9	302.4
中国地区	552.7	525.7	421.4	337.5	345.9	287.7
四国地区	483.6	416.2	372.2	314.8	307.5	300.1
九州地区	457.2	403.3	338.9	315.6	282.0	265.3
地域間格差	118.2	149.9	102.5	84.1	73.0	53.8

(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。

### 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」が25.5万円（前年25.0万円）、「プログラマー」が26.4万円（同26.8万円）、「アシスタントレベルのシステムエンジニア」が27.3万円（同27.2万円）、「システムエンジニア」が32.2万円（同32.6万円）、「プロジェクトリーダー・システム運用管理者」が42.8万円（同43.3万円）、「システムコンサルタント・システムアナリスト」が47.4万円（同47.0万円）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・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、上記の傾向は、昨年度調査とほぼ同様である。

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	473.8	428.2	322.2	273.3	264.2	255.1
【正社員数別】						
100人未満	446.1	391.9	303.5	283.6	258.1	242.3
100～299人	469.9	416.3	313.4	263.3	254.4	249.9
300～999人	503.6	451.6	346.2	272.4	277.3	272.4
1000人以上	557.9	519.1	357.0	307.6	298.4	277.4
【地域別】						
北海道地区	495.0	402.8	310.0	266.2	266.2	222.6
東北地区	492.1	424.0	320.9	284.0	225.5	211.4
北関東地区	440.3	415.5	292.8	278.7	239.2	292.8
南関東地区	522.1	478.8	351.8	291.6	287.1	271.7
中部地区	460.0	404.8	329.3	270.2	274.3	257.6
関西地区	515.5	459.3	344.3	297.2	302.4	312.9
中国地区	552.7	434.2	313.0	287.7	274.3	304.9
四国地区	410.3	372.2	303.8	270.1	242.3	246.3
九州地区	438.6	354.5	293.5	230.6	228.1	233.0
地域間格差	142.4	124.3	59.0	66.6	76.9	101.5

注：図表5に同じ。



### 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」が22.4万円（昨年度調査22.7万円）、「事務職」が26.9万円（同26.8万円）、「事務職リーダー」が42.3万円（同42.7万円）となっている。また「経営企画職アシスタント」は30.4万円（同31.2万円）、「経営企画職」は38.0万円（同38.0万円）、「経営企画職リーダー」は51.1万円（同51.0万円）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、「経営企画職アシスタント」の所定内賃金が約8千円減少している。

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	511.3	379.6	304.1	422.5	268.7	223.6
【正社員数別】						
100人未満	477.2	387.0	289.3	387.0	250.2	207.0
100～299人	484.3	381.6	303.3	398.2	258.8	217.5
300～999人	545.9	389.2	306.4	460.5	282.1	224.4
1000人以上	596.7	407.5	352.8	557.9	327.7	248.1
【地域別】						
北海道地区	488.0	385.6	312.5	402.8	250.5	219.5
東北地区	517.9	355.0	424.0	450.6	273.6	-
北関東地区	448.1	360.4	247.1	368.1	239.2	231.5
南関東地区	557.9	421.7	310.0	460.2	300.8	234.3
中部地区	509.1	395.6	306.4	460.0	262.1	239.5
関西地区	534.0	399.1	312.9	454.6	286.7	230.5
中国地区	498.7	354.3	317.1	404.6	260.9	203.6
四国地区	491.1	350.7	292.8	386.5	250.2	231.9
九州地区	457.2	354.5	296.3	370.0	246.8	195.3
地域間格差	109.8	71.0	176.9	92.1	61.6	44.2

注:図表5に同じ。

### (4)過去8年間の推移と比較

#### 営業・販売関連職種

まず「セールスマネージャー」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2.1万円も少なくなっている。また「セールスリーダー」の所定内賃金はこの間のバラツキが1.1万円と非常に小さい。「セールスリーダー」

が担う業務に関しては、近年、非正社員（パートや派遣社員など）へのシフトが進んでいる。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。

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	セールスマネージャー	セールスマネージャー	セールスリーダー	営業職	営業職
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
最高額 - 最低額	33.2	20.6	14.8	11.0	12.4	15.5

### 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「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。また「システムエンジニア」に関しても、これに近い傾向があるものと思われる。

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
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
最高額 - 最低額	36.7	17.6	12.2	23.1	10.6	8.0

### 事務企画関連職種

「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。またこれまで比較的安定していた「経営企画職」が一昨年度調査から昨年度調査にかけて大きく変動（減少）し、今年度調査でもその水準を維持したままであった。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

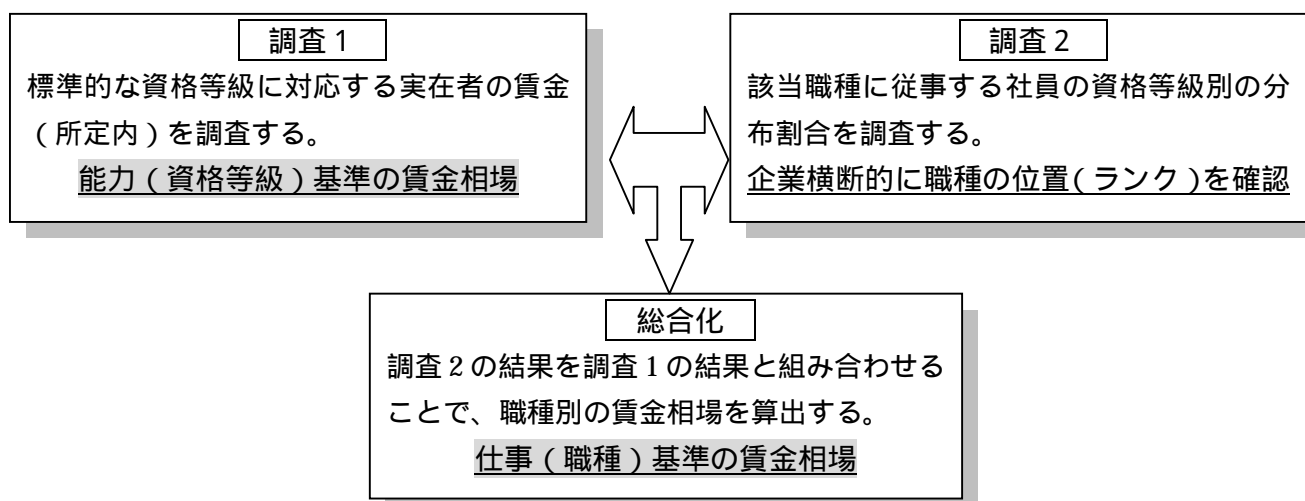
担う業務は、非正社員（パートや派遣社員など）への代替が急速に進んでいる。そのため、外部労働市場の賃金相場を参考にしながら、正社員に関しても「職種別の賃金相場」が形成されていることがうかがえる。

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
最高値 - 最低値	18.0	25.3	28.5	19.8	8.0	6.6

### 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

所在地：「南関東地区」が25.2%で最も多く、これに「四国地区」が16.7%、「九州地区」が14.1%、「関西地区」が12.7%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。

業種：「その他の製造業」が 12.5%で最も多く、これに「その他」が 11.6%、「建設業」が 9.7%、「卸売業」が 8.1%、「情報サービス以外のサービス業」が 8.0%で続いている。また「小売業」(6.4%)や「情報サービス業」(6.4%)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。

正社員数：正社員数は平均 621.3 人となっており、昨年度調査(741.1 人)と比べると平均で 120 人少ない結果となった。一昨年度調査(878.1 人)から 2 年連続して大幅に減少する傾向がみられた。その分布をみると、「100～299 人」が 35.5%で最も多く、これに「100 人未満」が 33.4%、「300～999 人」が 20.3%、「1000 人以上」が 10.6%で続いている。

正社員に占める管理職比率 20.4%、中高年者比率(45 歳以上の比率) 34.8%、大卒比率 41.5%、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 640 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(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)

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(13 頁～17 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『2011 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 23 年 5 月に刊行を予定している。

## 2010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	537	372.8	504.9	637.0	132.1	532	420.1	558.9	697.7	138.8	540	440.5	618.7	796.9	178.2
9	次長相当	397	331.8	435.8	539.8	104.0	404	372.1	479.5	586.9	107.4	399	399.6	521.4	643.2	121.8
8	課長相当	566	283.0	372.0	461.0	89.0	566	326.7	422.5	518.3	95.8	569	358.8	475.3	591.8	116.5
7	係長・主任相当	531	219.0	288.6	358.2	69.6	534	264.8	336.6	408.4	71.8	532	296.7	391.1	485.5	94.4
6	係長・主任相当	379	200.6	253.7	306.8	53.1	376	240.1	300.5	360.9	60.4	379	273.5	357.6	441.7	84.1
5	一般職	547	154.8	211.4	268.0	56.6	542	195.5	255.1	314.7	59.6	546	229.2	317.6	406.0	88.4
4	一般職	320	152.2	192.9	233.6	40.7	321	183.7	228.1	272.5	44.4	319	204.4	279.9	355.4	75.5
3	一般職 (大卒初任格)	326	163.5	187.7	211.9	24.2	338	176.4	205.6	234.8	29.2	323	176.9	236.4	295.9	59.5

(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	40	374.3	468.7	563.1	94.4	40	416.5	508.9	601.3	92.4	40	442.8	553.1	663.4	110.3
9	次長相当	33	316.2	400.8	485.4	84.6	34	362.4	439.3	516.2	76.9	33	387.7	483.8	579.9	96.1
8	課長相当	42	282.2	345.6	409.0	63.4	42	335.0	393.7	452.4	58.7	42	382.1	451.3	520.5	69.2
7	係長・主任相当	42	223.9	269.2	314.5	45.3	42	262.8	312.5	362.2	49.7	42	302.4	367.7	433.0	65.3
6	係長・主任相当	29	201.6	246.6	291.6	45.0	29	245.7	287.0	328.3	41.3	29	290.7	334.4	378.1	43.7
5	一般職	39	161.7	196.0	230.3	34.3	39	195.6	234.9	274.2	39.3	39	231.6	292.6	353.6	61.0
4	一般職	21	156.7	186.5	216.3	29.8	22	187.3	219.5	251.7	32.2	21	200.1	253.1	306.1	53.0
3	一般職 (大卒初任格)	26	164.4	185.4	206.4	21.0	27	175.8	199.5	223.2	23.7	27	177.9	225.8	273.7	47.9

## 【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 - 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	25	398.3	526.9	655.5	128.6	26	452.1	562.8	673.5	110.7	26	486.2	601.5	716.8	115.3
9	次長相当	21	351.4	474.8	598.2	123.4	21	406.6	512.9	619.2	106.3	21	452.2	556.0	659.8	103.8
8	課長相当	27	279.3	388.8	498.3	109.5	27	346.1	443.7	541.3	97.6	27	391.7	489.6	587.5	97.9
7	係長・主任相当	27	218.2	305.7	393.2	87.5	28	275.6	345.1	414.6	69.5	27	324.7	391.7	458.7	67.0
6	係長・主任相当	21	204.0	258.7	313.4	54.7	21	241.3	304.7	368.1	63.4	21	281.2	355.3	429.4	74.1
5	一般職	26	142.4	221.7	301.0	79.3	26	189.9	252.9	315.9	63.0	26	221.1	297.1	373.1	76.0
4	一般職	20	148.6	186.8	225.0	38.2	20	168.7	213.7	258.7	45.0	20	189.4	261.6	333.8	72.2
3	一般職 (大卒初任格)	17	153.2	192.0	230.8	38.8	19	169.7	202.3	234.9	32.6	17	174.0	221.0	268.0	47.0

## 【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 - 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	14	387.2	453.1	519.0	65.9	13	423.1	510.5	597.9	87.4	15	416.0	545.7	675.4	129.7
9	次長相当	13	374.3	407.2	440.1	32.9	13	392.1	432.5	472.9	40.4	13	404.0	446.3	488.6	42.3
8	課長相当	17	264.8	328.1	391.4	63.3	18	295.9	375.8	455.7	79.9	17	328.8	413.3	497.8	84.5
7	係長・主任相当	15	225.4	255.0	284.6	29.6	16	256.5	298.9	341.3	42.4	15	292.8	334.5	376.2	41.7
6	係長・主任相当	12	198.3	243.8	289.3	45.5	12	231.5	278.7	325.9	47.2	12	271.3	325.5	379.7	54.2
5	一般職	17	150.7	197.3	243.9	46.6	17	184.9	239.2	293.5	54.3	17	224.4	295.6	366.8	71.2
4	一般職	8	142.3	194.8	247.3	52.5	8	178.5	231.5	284.5	53.0	8	198.7	259.1	319.5	60.4
3	一般職 (大卒初任格)	7	162.7	179.3	195.9	16.6	9	194.5	210.1	225.7	15.6	7	201.5	257.4	313.3	55.9

## 【地域】

&lt;南関東地区&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 - 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	132	405.4	549.4	693.4	144.0	128	457.4	611.6	765.8	154.2	130	480.3	689.6	898.9	209.3
9	次長相当	90	371.3	472.6	573.9	101.3	86	408.0	522.1	636.2	114.1	90	422.0	562.0	702.0	140.0
8	課長相当	139	310.6	406.7	502.8	96.1	137	351.4	460.2	569.0	108.8	139	385.4	524.9	664.4	139.5
7	係長・主任相当	122	235.5	310.0	384.5	74.5	121	287.3	363.9	440.5	76.6	123	318.2	429.8	541.4	111.6
6	係長・主任相当	83	226.1	278.9	331.7	52.8	82	264.8	323.7	382.6	58.9	83	293.2	391.1	489.0	97.9
5	一般職	136	167.4	229.0	290.6	61.6	132	212.0	277.9	343.8	65.9	135	241.4	342.4	443.4	101.0
4	一般職	77	157.8	208.6	259.4	50.8	76	200.1	247.1	294.1	47.0	76	218.1	309.7	401.3	91.6
3	一般職 (大卒初任格)	83	176.7	199.3	221.9	22.6	85	188.3	215.2	242.1	26.9	81	192.2	248.9	305.6	56.7

## 【地域】

&lt;中部地区&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 - 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	51	404.8	524.7	644.6	119.9	51	460.1	576.0	691.9	115.9	51	499.2	641.3	783.4	142.1
9	次長相当	38	347.8	452.1	556.4	104.3	39	404.5	501.7	598.9	97.2	38	447.4	559.3	671.2	111.9
8	課長相当	56	303.1	380.5	457.9	77.4	56	351.4	432.2	513.0	80.8	56	392.6	492.2	591.8	99.6
7	係長・主任相当	49	220.5	281.8	343.1	61.3	51	280.5	340.8	401.1	60.3	49	318.4	410.2	502.0	91.8
6	係長・主任相当	32	194.9	245.4	295.9	50.5	32	243.7	302.6	361.5	58.9	32	272.7	371.5	470.3	98.8
5	一般職	55	166.2	215.2	264.2	49.0	55	206.3	262.1	317.9	55.8	55	241.1	338.8	436.5	97.7
4	一般職	31	161.8	190.9	220.0	29.1	31	190.3	239.5	288.7	49.2	31	203.6	294.3	385.0	90.7
3	一般職 (大卒初任格)	32	168.9	190.8	212.7	21.9	35	182.3	211.3	240.3	29.0	33	175.0	245.8	316.6	70.8

## 【地域】

&lt; 関西地区 &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 - 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	76	393.9	517.8	641.7	123.9	74	454.8	589.7	724.6	134.9	76	470.5	675.5	880.5	205.0
9	次長相当	55	336.3	444.1	551.9	107.8	55	395.5	496.9	598.3	101.4	55	434.9	546.4	657.9	111.5
8	課長相当	76	301.6	385.5	469.4	83.9	75	366.9	449.9	532.9	83.0	76	411.6	508.6	605.6	97.0
7	係長・主任相当	72	240.7	311.6	382.5	70.9	70	297.7	365.2	432.7	67.5	72	339.5	418.5	497.5	79.0
6	係長・主任相当	56	214.5	267.6	320.7	53.1	55	268.0	323.4	378.8	55.4	56	320.4	390.0	459.6	69.6
5	一般職	70	164.9	228.5	292.1	63.6	69	216.1	270.9	325.7	54.8	70	253.1	334.9	416.7	81.8
4	一般職	48	164.7	202.4	240.1	37.7	47	197.7	233.5	269.3	35.8	48	228.3	287.8	347.3	59.5
3	一般職 (大卒初任格)	47	175.1	194.0	212.9	18.9	46	188.0	218.4	248.8	30.4	47	185.8	252.4	319.0	66.6

## 【地域】

&lt; 中国地区 &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 - 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	38	365.2	504.3	643.4	139.1	38	422.1	552.7	683.3	130.6	38	467.9	602.6	737.3	134.7
9	次長相当	28	329.7	426.1	522.5	96.4	28	391.4	485.2	579.0	93.8	28	422.8	533.7	644.6	110.9
8	課長相当	39	280.0	358.5	437.0	78.5	39	340.1	421.4	502.7	81.3	39	376.0	475.9	575.8	99.9
7	係長・主任相当	39	217.6	285.3	353.0	67.7	39	277.3	337.5	397.7	60.2	39	295.1	383.5	471.9	88.4
6	係長・主任相当	29	205.2	249.0	292.8	43.8	29	249.9	296.7	343.5	46.8	29	290.2	352.2	414.2	62.0
5	一般職	35	169.8	206.8	243.8	37.0	35	208.5	251.9	295.3	43.4	35	239.4	308.4	377.4	69.0
4	一般職	23	157.5	186.2	214.9	28.7	23	192.6	221.4	250.2	28.8	23	226.3	273.4	320.5	47.1
3	一般職 (大卒初任格)	28	166.5	183.2	199.9	16.7	28	176.9	201.6	226.3	24.7	28	177.2	230.9	284.6	53.7



## 【地域】

&lt; 四国地区 &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 - 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	84	353.4	472.2	591.0	118.8	85	401.0	521.2	641.4	120.2	86	426.9	571.1	715.3	144.2
9	次長相当	65	302.7	405.1	507.5	102.4	69	337.5	445.9	554.3	108.4	66	369.6	482.6	595.6	113.0
8	課長相当	91	268.9	350.4	431.9	81.5	91	300.8	386.5	472.2	85.7	94	325.0	426.0	527.0	101.0
7	係長・主任相当	87	207.0	275.0	343.0	68.0	88	243.2	314.8	386.4	71.6	88	278.9	363.5	448.1	84.6
6	係長・主任相当	60	186.2	237.3	288.4	51.1	59	216.7	278.1	339.5	61.4	60	253.5	327.4	401.3	73.9
5	一般職	92	146.3	196.0	245.7	49.7	93	182.2	238.3	294.4	56.1	92	223.7	306.4	389.1	82.7
4	一般職	46	151.4	187.5	223.6	36.1	46	178.0	216.8	255.6	38.8	46	206.8	262.7	318.6	55.9
3	一般職 (大卒初任格)	43	157.7	178.3	198.9	20.6	44	167.1	192.2	217.3	25.1	41	165.3	216.6	267.9	51.3

## 【地域】

&lt; 九州地区 &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 - 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	77	328.2	460.2	592.2	132.0	77	361.8	508.1	654.4	146.3	78	390.3	544.0	697.7	153.7
9	次長相当	54	314.8	409.5	504.2	94.7	59	340.5	444.5	548.5	104.0	55	364.2	470.9	577.6	106.7
8	課長相当	79	258.3	341.1	423.9	82.8	81	294.1	385.6	477.1	91.5	79	320.4	423.9	527.4	103.5
7	係長・主任相当	78	207.4	266.1	324.8	58.7	79	239.2	307.8	376.4	68.6	77	264.7	350.5	436.3	85.8
6	係長・主任相当	57	184.6	231.3	278.0	46.7	57	216.8	279.1	341.4	62.3	57	245.4	323.5	401.6	78.1
5	一般職	77	144.2	189.6	235.0	45.4	76	178.6	233.0	287.4	54.4	77	208.5	285.4	362.3	76.9
4	一般職	46	142.4	172.2	202.0	29.8	48	164.8	208.7	252.6	43.9	46	186.9	256.9	326.9	70.0
3	一般職 (大卒初任格)	43	148.9	169.7	190.5	20.8	45	162.0	189.6	217.2	27.6	42	163.8	219.8	275.8	56.0