

正社員「不足」49.6% 2022 年以降続く高水準

非正社員も 34.0%、周期的に不足感高まる
受注に準じた雇用の考え方定着

栃木県・人手不足に対する企業の動向調査(2025 年 7 月)



本件照会先

古川 哲也(調査担当)
帝国データバンク
宇都宮支店
TEL: 028-636-0222(代表)
info.utsunomiya@mail.tdb.co.jp

発表日

2025/08/29

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。
当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

SUMMARY

正社員の人手不足を感じている栃木県内企業の割合は、2025 年 7 月時点で 49.6%と恒常的な不足感が続いており、非正社員では 34.0%と受注に対応した雇用の考え方が定着しているなど、いずれも高水準である。業界別では「運輸・倉庫」、「建設」などで正社員・非正社員ともに高い数値が続いており、仕事量と従事しているスタッフの数がアンバランスになっている業界が散見される一方で、「卸売」、「小売」、「製造」などでは、一時の不足感は解消され、概ね適正とする意見が多かった。業界間格差もあるが、企業間格差の拡大が雇用環境にも大きく影響している様子が窺える。業績堅調な企業はさらに人事政策に注力する意向が強いようだ。

※株式会社帝国データバンクは、栃木県内企業 397 社を対象に、「雇用過不足」に関するアンケート調査を実施した。

なお、雇用の過不足状況に関する動向調査は、2006 年 5 月より毎月実施し、今回は 2025 年 7 月の結果をもとに取りまとめた。

調査期間: 2025 年 7 月 17 日～7 月 31 日(インターネット調査)

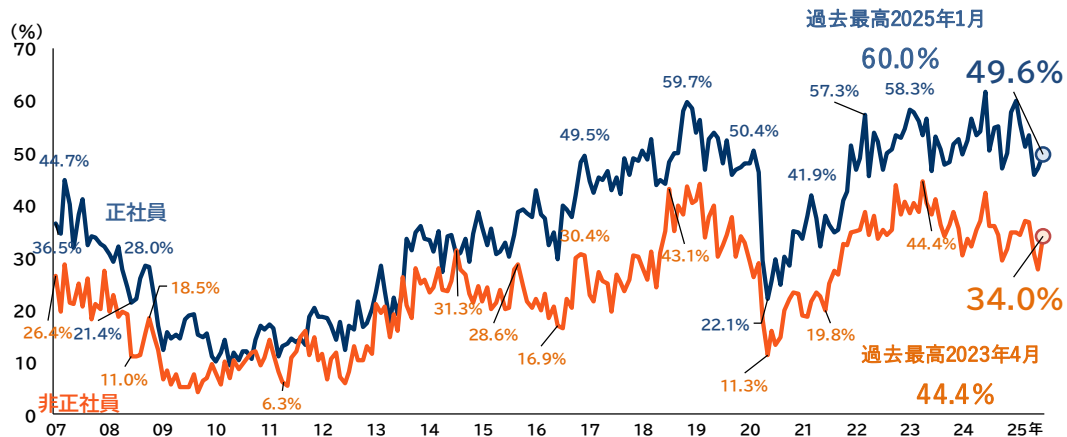
調査対象: 栃木県内企業 397 社、有効回答企業数は 128 社(回答率 32.2%)

正社員不足の企業は 49.6%、若干の増減はあるが概ね高水準

栃木県内企業における人手不足は、「高止まり」状態が続いている。2025 年 7 月時点における、正社員の不足を感じている県内企業は 49.6%だった。時系列で見ると、コロナ禍に突入した 2020 年～2021 年頃は、20%台から 30%前半程度の不足割合が続いたが、2022 年以降は徐々に経済活動の正常化が叫ばれ、一気に 40%台後半から 50%台まで上昇、2025 年 1 月調査時には 60.0%を記録するなど、不足感はアベノミクス当時を彷彿とさせる事態となった。今回の調査も不足企業の割合は根強く、高水準で推移している。

また、非正社員における人手不足の割合も 34.0%と、コロナ禍では 10%台を示した数値が、じわじわ上がり続け 2024 年～2025 年には 30%台半ばで安定推移している。以前から指摘しているように、製造やサービスの現場では、労働力を低コストで手取り早く確保できる非正社員の需要は豊富で、受注の増加に対する調整弁の役割が定着しつつある。多くの企業がこの方策を取っていることが分かる。

正社員・非正社員の人手不足割合 月次推移



正社員:「運輸・倉庫」「建設」「サービス」が高止まり

今回の全国調査の結果を見ると、正社員の不足割合は 50.8%であった。栃木県は 1.2 ポイントほど低く、不足企業の割合は全国順位 22 位であった。

正社員の人手不足の割合を主要 6 業界(建設、製造、卸売、小売、運輸・倉庫、サービス)についてみると、「運輸・倉庫」が 75.0%で最も高かった。以下、「建設」が 62.5%、「サービス」が 61.1%と 3 業界で 6 割を上回った。一方で、「製造」(37.5%)、「小売」(38.5%)などでは不足感は解消され、「適正」と評価する企業が最も多かった。「過剰」については、製造、サービスなどで 1 割を上回っており、業界間格差というより、企業間格差が広がっている感覚がある。特に業績堅調な企業の人事政策により、より雇用に注力する傾向も見られ、一方業績不振企業は、採用をあきらめるといった事例も出ている。物価高や価格転嫁といった課題が足枷となり、雇用にも大きく影響している様子が窺える。

ここで、企業からの声を紹介する。「業界全体として人手不足は強く感じる。協力業者が受注を断ってきたり、今まであり得ないような公共工事の入札不調が散見されるなど、厳しい環境である。現場監督も不足しており、受注したくてもあきらめるような事態も想定される」(建設)、「トランプ関税の影響なども今後出てくるだろう。生産調整や価格の問題も話題にあがっており、必要な人員が確定できないような現場の混乱がある。非正社員の雇用なども当面不安定が続くだろう」(製造)、「政局の不安定やアメリカの関税政策など大きな課題が山積み、中小企業支援など脇に迫りやられる事態となっている。補助金や助成金なども通りにくくなり、当然人事政策も変化していくだろう」(小売)、「一般消費が不安定な中で、賃上げが進んでも消費に回らない現実が顕在化している。ますます雇用に消極的になり、受注も不安定になる」(小売)、「業種にもよるのだろうが、思うような価格転嫁が実現できない企業にとっては、人を雇うコストが準備できずに、結局今いるマンパワーで乗り切るという算段になる。この環境では中小企業はもたない」(運輸・倉庫)など、様々な声が寄せられた。大企業と中小企業の雇用条件の格差なども含めて、企業間格差は喫緊の課題であることを強く訴えておきたいところだ。

現在の従業員の過不足感(正社員)

(構成比%, カッコ内社数)											
	「不足」計	非常に不足	不足	やや不足	適正	「過剰」計	やや過剰	過剰	非常に過剰	合計	
全国	50.8 (5,281)	3.0 (313)	10.4 (1,077)	37.4 (3,891)	40.8 (4,244)	8.3 (866)	7.2 (746)	1.0 (102)	0.2 (18)	100.0 (10,391)	
栃木	49.6 (63)	4.7 (6)	8.7 (11)	36.2 (46)	40.9 (52)	9.4 (12)	7.1 (9)	1.6 (2)	0.8 (1)	100.0 (127)	
大企業	64.7 (11)	0.0 (0)	11.8 (2)	52.9 (9)	23.5 (4)	11.8 (2)	11.8 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (17)	
中小企業	47.3 (52)	5.5 (6)	8.2 (9)	33.6 (37)	43.6 (48)	9.1 (10)	6.4 (7)	1.8 (2)	0.9 (1)	100.0 (110)	
うち小規模	39.5 (17)	7.0 (3)	9.3 (4)	23.3 (10)	48.8 (21)	11.6 (5)	7.0 (3)	4.7 (2)	0.0 (0)	100.0 (43)	
農・林・水産	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)	
金融	100.0 (2)	50.0 (1)	0.0 (0)	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)	
建設	62.5 (15)	12.5 (3)	12.5 (3)	37.5 (9)	33.3 (8)	4.2 (1)	0.0 (0)	4.2 (1)	0.0 (0)	100.0 (24)	
不動産	66.7 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	66.7 (2)	33.3 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (3)	
製造	37.5 (15)	2.5 (1)	2.5 (1)	32.5 (13)	45.0 (18)	17.5 (7)	12.5 (5)	2.5 (1)	2.5 (1)	100.0 (40)	
卸売	47.6 (10)	4.8 (1)	14.3 (3)	28.6 (6)	47.6 (10)	4.8 (1)	4.8 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (21)	
小売	38.5 (5)	0.0 (0)	15.4 (2)	23.1 (3)	53.8 (7)	7.7 (1)	7.7 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (13)	
運輸・倉庫	75.0 (3)	0.0 (0)	25.0 (1)	50.0 (2)	25.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (4)	
サービス	61.1 (11)	0.0 (0)	5.6 (1)	55.6 (10)	27.8 (5)	11.1 (2)	11.1 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (18)	

注1: 網掛けは、栃木県全体以上を表す

注2: 全国の母数は、有効回答企業のうち「該当なし」/「無回答」を除く1万391社。栃木県は127社

非正社員:「運輸・倉庫」「建設」などで不足、2024 年問題も影響

今回の調査結果を見ると、非正社員について全国では 28.7%という不足企業の割合に対し、栃木県は 34.0%と 5.3 ポイントも高いという結果になった。不足企業の割合は、都道府県別順位 8 位と非常に高い。栃木県は、第二次産業の構成比が高く、他方 2024 年問題への対応が思うように進んでいない業界の負担感がそのまま不足につながっているという実情が顕在化しているものと言えるのかもしれない。

主要 6 業界別の状況は、「運輸・倉庫」が 66.7%で最も高く、以下、「建設」(46.7%)、「サービス」(41.7%)と続いた。やはり、前述したように、労働者一人当たりの残業時間の総量規制がかかり、削減を余儀なくされ、これを解決するためには採用により人員を増強するしかない実情となっている。しかしながら、3K企業を中心に思うような採用実績は整わず、2024 年問題というテーマが解決することなく長引き、企業を苦しめている様子が分かる。ただし、一方では物価高や価格転嫁といった受注環境にも

通じる影響から、生産調整や受注不振などを背景にした“人余り”の実態も一部では散見される。製造では 21.9%の企業が「過剰」と回答しており、非正社員特有の雇用契約（雇い止めや低コスト）にも通じていることは認識しておかなければならないだろう。

現在の従業員の過不足感（非正社員）

	(構成比%、カッコ内社数)									
	「不足」計	非常に不足	不足	やや不足	適正	「過剰」計	やや過剰	過剰	非常に過剰	合計
全国	28.7 (2,320)	1.5 (125)	5.6 (450)	21.6 (1,745)	62.7 (5,062)	8.5 (690)	7.4 (595)	0.9 (75)	0.2 (20)	100.0 (8,072)
栃木	34.0 (33)	4.1 (4)	6.2 (6)	23.7 (23)	57.7 (56)	8.2 (8)	8.2 (8)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (97)
大企業	17.6 (3)	0.0 (0)	5.9 (1)	11.8 (2)	70.6 (12)	11.8 (2)	11.8 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (17)
中小企業	37.5 (30)	5.0 (4)	6.3 (5)	26.3 (21)	55.0 (44)	7.5 (6)	7.5 (6)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (80)
うち小規模	41.2 (14)	2.9 (1)	5.9 (2)	32.4 (11)	52.9 (18)	5.9 (2)	5.9 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (34)
農・林・水産	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	50.0 (1)	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)
金融	100.0 (2)	50.0 (1)	0.0 (0)	50.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (2)
建設	46.7 (7)	6.7 (1)	13.3 (2)	26.7 (4)	53.3 (8)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (15)
不動産	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (3)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (3)
製造	28.1 (9)	3.1 (1)	3.1 (1)	21.9 (7)	50.0 (16)	21.9 (7)	21.9 (7)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (32)
卸売	26.7 (4)	0.0 (0)	6.7 (1)	20.0 (3)	73.3 (11)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (15)
小売	23.1 (3)	0.0 (0)	7.7 (1)	15.4 (2)	76.9 (10)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (13)
運輸・倉庫	66.7 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)	66.7 (2)	33.3 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (3)
サービス	41.7 (5)	8.3 (1)	8.3 (1)	25.0 (3)	50.0 (6)	8.3 (1)	8.3 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)	100.0 (12)

注1：網掛けは、栃木県全体以上を表す

注2：全国の母数は、有効回答企業のうち「該当なし／無回答」を除く8,072社。栃木県は97社

今後の見通し

2025 年 7 月時点で、正社員の人手不足を感じている栃木県内企業の割合は 49.6%、非正社員では 34.0%だった。過去最高値と比較すれば、それぞれ 10 ポイントほど低い数値となっているが、コロナ禍が明けた 2022 年以降は、再び高水準が続いており、現状もその傾向は維持されていると考えられる。

正社員においては、大企業をはじめ業績堅調な企業が、一斉に「今が採用の時・・・」と言わんばかりにこぞって人材確保に注力しており、中小・零細企業のリーダー的人材が引っ張られていくような実態も確認されている。その一方で、採用活動をしなくても思うような人材が集まらず、逆に屋台骨を支えるリーダー社員が引き抜かれるなど、厳しい雇用情勢を強いられる中小企業が多数存在することも忘れてはならない。業界間格差もさることながら、企業間格差が大きいことに今後も注目していかなければならないだろう。

非正社員については、本文中でも指摘したとおり、雇用条件の向上が今後大きなファクターになるのではないだろうか。今までの“使い捨て”的な雇用契約では、雇用環境を維持することも難しいし、人手不足の中、応募も限られてくることになる。非正社員への待遇や、最低賃金制度の課題なども含めて、その企業の評価が為されることにもなるであろう。その意味では、非正社員を今後どう活用していくのか、国の施策も含めて問われる時代となる。今後も企業の雇用政策については観察を続けていく必要があるだろう。