

PRESS RELEASE

2026年2月26日
株式会社AOKI

働く女性の半数以上が感じる“キャリアの见えない壁” 約6割がジャケットを「挑戦を支えるツール」と認識 ～国際女性デーに、女性活躍ジャーナリスト白河桃子氏と考える、 次世代リーダーの心理的障壁を緩めるセルフケアとは～

株式会社AOKI(代表取締役社長:青木彰宏)が運営する『ジャケジョ研究所』では、ジャケットに関する悩みやHOW TO情報を提供し、ジャケットを着用する女性をサポートする活動を行っています。この度、3月8日の「国際女性デー」に際し、全国の働く女性1,003名を対象に「働く女性のキャリアと心理的障壁に関する実態調査」を実施しました。2025年には日本初の女性首相が誕生し、女性活躍への期待が加速する一方で、現場では半数以上の女性がキャリアの障壁となる「ガラスの天井※」を依然として実感しています。さらに、今回の調査では、待遇などの制度面に壁を感じる一方で、挑戦を阻む心理的障壁の深刻さも明らかになりました。

本リリースでは、心理的障壁を打破する「セルフケア術」として、働く女性が実践するマインドセットや行動習慣の調査結果を公開。女性活躍ジャーナリストでジェンダー平等の第一人者である白河桃子氏を迎え、内面から自信を育み、多様なリーダーシップを発揮するヒントを、本調査結果に基づき解説いただきます。

※「ガラスの天井」…主に女性のキャリアに関する議論で用いられてきた表現で、制度上は平等であっても、上位層への登用において見えにくい壁が存在すると感じられる状況を示す言葉です。本調査では、多様な人材が活躍できる環境について考える一環としてこの言葉を用いています。

ジャケジョ研究所: <https://www.aoki-style.com/feature/jacketjoshi/>

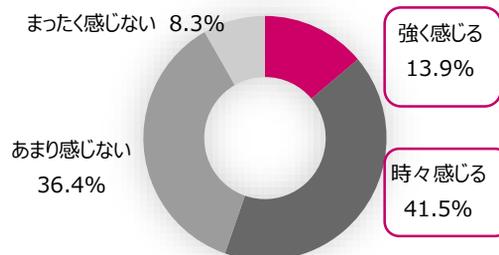
【TOPICS】

- ①「ガラスの天井」の実態: 2人に1人以上が実感。キャリア志向層は91.0%と顕著
キャリアに意欲的な女性の9割以上が、昇進を阻む構造的な障壁をシビアに実感
- ②「壁」の正体: 待遇・賃金(41.4%)、働き方配慮や支援(33.2%)が1位・2位
給与面や働き方支援など、特に制度面で女性が「ガラスの天井」を実感している実態が明らかに
- ③ 挑戦を阻む心理的障壁: 責任の重圧や適性不安など、約6割が「心理的ブレーキ」を実感
「責任へのプレッシャー」などの内面的不安が挑戦を躊躇する要因に
- ④ 服装によるエンパワーメント: 62.8%がジャケットを「挑戦を支えるツール」と定義
「気持ちが引き締まる(34.3%)」「自信が湧く(20.1%)」内面から行動を後押しする側面が明らかに
- ⑤ 白河桃子氏の提言: 心理的障壁を緩めるセルフケア術と働く女性へのメッセージ
今日「できたこと」を肯定する習慣、装いを整え自身と信頼を育むことが、内面を支える確かな力に

■見えない障壁「ガラスの天井」。働く女性の半数以上が経験

これまでのキャリアの中で、「ガラスの天井」を感じたことがあるか尋ねたところ、55.4%(「強く感じる(13.9%)」「時々感じる(41.5%)」の合計)の女性が「ある」と回答しました(グラフ1)。社会全体で女性活躍が推進されている一方で、現場で働く女性の2人に1人以上が、自身のキャリアにおいて何らかの障壁を実感していることが明らかになりました。

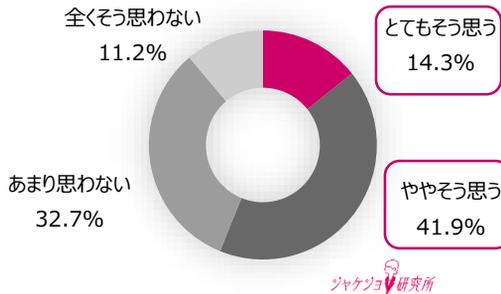
【グラフ1】Q.あなたはこれまでのキャリアの中で「ガラスの天井」のような“見えない壁”を感じたことがありますか？



■キャリアアップ志向が高ければ高いほど「ガラスの天井」を強く感じる傾向に

仕事においてより大きな役割を担っていきたいと考えている人は全体の56.2%（「とてもそう思う」「ややそう思う」の合計）となりました（グラフ2）。さらに、グラフ1の「ガラスの天井」を感じたことがあるかという質問と掛け合わせてみると、「とてもそう思う」人の91.0%が、「ややそう思う」人の66.7%が「ガラスの天井」を感じたことがあると回答しています。仕事で大きな役割を担いたいと考えていればいほど、「ガラスの天井」を強く感じている人が多い傾向が分かりました（グラフ3）。

【グラフ2】Q.仕事において成果を高めたりより大きな役割を担いたいですか？



【グラフ3】グラフ1（「ガラスの天井」を感じたことがありますか？：縦軸）とグラフ2（仕事においてより大きな役割を担っていきたいと思いますか？：横軸）の回答の傾向比較

| | とても そう思う | やや そう思う | あまり 思わない | 全くそう 思わない |
|----------|-------------|------------|-------------|--------------|
| 強く感じる | 44.1% | 11.2% | 6.4% | 7.1% |
| 時々感じる | 46.9% | 55.5% | 28.7% | 19.6% |
| あまり感じない | 6.3% | 31.0% | 55.5% | 39.3% |
| まったく感じない | 2.8% | 2.4% | 9.5% | 33.9% |

■「壁」の正体はどこに？

4割以上が「待遇・賃金」で「ガラスの天井」を実感

「ガラスの天井」を感じたことがあると回答した人にその具体的な場面を尋ねたところ、「賃金・待遇(41.4%)」が最も多く挙げられました（グラフ4）。次いで「働き方への配慮や支援(33.2%)」、「評価(29.0%)」が続き、働き方への制度(待遇や支援)の不足から、キャリアの壁と認識していることが分かります。

【グラフ4】Q.「ガラスの天井」を感じたことがある」と回答した方にお伺いします。「ガラスの天井」を感じた場面についてあてはまるものを全てお選びください。(n=555)

| | | |
|----|------------|-------|
| 1位 | 待遇・賃金 | 41.4% |
| 2位 | 働き方への配慮や支援 | 33.2% |
| 3位 | 評価 | 29.0% |
| 4位 | 意思決定の場 | 23.4% |
| 5位 | 採用・異動・配置転換 | 22.7% |

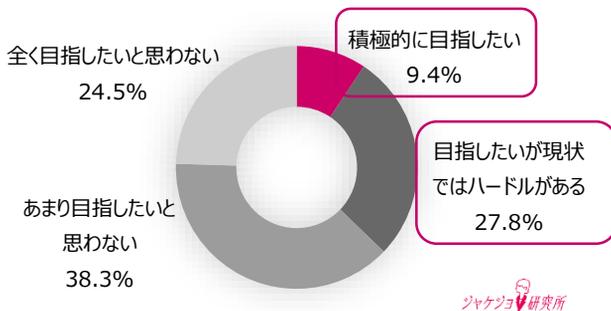
■管理職を目指したい人は約4割。一方で挑戦を阻む心理的ブレーキも明らかに。

また、管理職を目指したいかどうかについては、目指したいと回答した人は37.2%（「積極的に目指したい」「目指したいが現状ではハードルがある」の合計）に留まりました（グラフ5）。なぜ管理職を目指したい人が少ないのでしょうか。具体的に、管理職を考える上での不安として「責任の重さにプレッシャーを感じる(27.2%)」や「自分にリーダーとしての適性があるか不安(22.8%)」などの心理的障壁を挙げた人は、全体の58.6%にのぼりました（グラフ6）。

多くの女性にとって、自身の心理的なブレーキも挑戦をためらわせる要因の一部になっているようです。

【グラフ5】

Q.今後ご自身のキャリアで管理職(リーダー/マネージャーなど)を目指したいと思いますか？



【グラフ6】Q.管理職を考える上であなたにとって障壁・不安・懸念になりそうなことは何ですか？

※下記の太字箇所のような『心理的障壁』を1つ以上回答した人は全体の約6割(58.6%)にのぼる

| | | |
|-----|-------------------------------|-------|
| 1位 | 長時間労働を避けたい | 27.8% |
| 2位 | 責任の重さにプレッシャーを感じる | 27.2% |
| 3位 | 自分にリーダーとしての適性があるか不安 | 22.8% |
| 4位 | 働き方の自由度が下がりそう | 22.5% |
| 5位 | スキルや経験が足りないと感じる | 21.2% |
| 6位 | 魅力を感じない・向いていないと思う | 20.8% |
| 7位 | 家事・育児・介護との両立が難しそう | 18.9% |
| 8位 | 成果を出し続ける事への不安 | 17.0% |
| 9位 | 待遇が見合わないと感じる | 16.8% |
| 10位 | 周囲をまとめたり意思決定したりする自信がない | 16.8% |
| 11位 | 失敗したときの評価低下が不安 | 12.6% |

■今日から真似できる！働く女性の自信やモチベーションを高めるセルフケア術

仕事で自信を保ちモチベーションを高めるために、女性たちは普段からどのような工夫をしているのでしょうか。まず、マインド面では「完璧を求め過ぎず、まず行動する」(31.2%)や「成長を小さなステップで捉える」(24.7%)など、特別なことではなく日々の小さな積み重ねで心を整える「セルフケア」を取り入れ、自己肯定感を育む工夫を凝らしています(グラフ7)。行動面では「仕事とプライベートの境界線を設計する」(27.3%)や自分の強み領域のスキルアップを継続する(20.7%)といった時間効率の工夫や積極的な学習行動をとっていることがわかりました(グラフ8)。

【グラフ7】Q. 仕事において自分を鼓舞するために意識している考え方としてあてはまるものを全てお選びください。

| | | |
|----|-----------------------|-------|
| 1位 | 完璧を求めすぎず、まず行動する | 31.2% |
| 2位 | 成長を小さなステップで捉える | 24.7% |
| 3位 | 「できない理由」より「できる方法」を考える | 24.1% |
| 4位 | 不得意は抱え込まず、人の力を借りる | 23.2% |
| 5位 | 自分の強みに目を向ける | 20.8% |

ジャケット研究所

【グラフ8】Q. 仕事において自信を高めるために普段意識して行っている行動・工夫としてあてはまるものを全てお選びください。

| | | |
|----|--------------------------------|-------|
| 1位 | 仕事とプライベートの境界線(時間/任せ方)を設計する | 27.3% |
| 2位 | 自分の強み領域のスキルアップを継続する(学習/資格取得など) | 20.7% |
| 3位 | 上司/関係者に先回りして共有/相談する | 19.0% |
| 4位 | 重要な場面で自分の意見を明確に伝える | 18.5% |
| 5位 | 成果を可視化して残す(メモ/資料/数値) | 18.4% |

ジャケット研究所

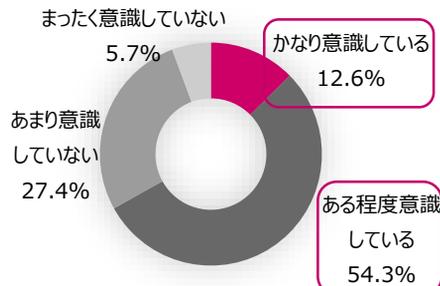
■ジャケット着用がもたらす意識変化とは？

1位「集中力が高まる」34.3%、2位「姿勢や所作が整う」25.3%

また、仕事で気持ちを切り替えるための方法として、服装や身だしなみに関して質問したところ、66.9%(「かなり意識している」「ある程度意識している」の合計)の女性が、気持ちを切り替えるスイッチとして「服装・身だしなみ」を意識していると回答しました(グラフ9)。

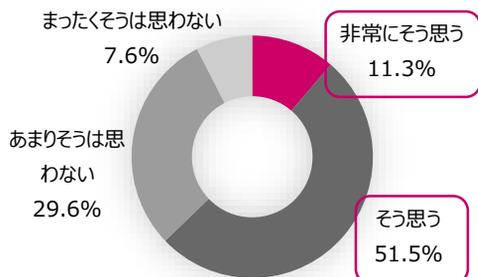
さらに、「ジャケット」がキャリアにおける様々な障壁を乗り越え、自信を持って挑戦するための「ツール」になり得ると思いますか？という質問に対して、全体の62.8%が「非常にそう思う」「そう思う」と回答。装いが内面に与えるポジティブな影響が裏付けられました(グラフ10)。着用することで得られる実感としては具体的に「気持ちが引き締まる(34.3%)」や「姿勢や所作が整う(25.3%)」などが挙がっています(グラフ11)。

【グラフ9】Q. 仕事で気持ちを切り替えるための方法として「服装・身だしなみ」を意識していますか？



ジャケット研究所

【グラフ10】Q. ジャケットは自信を持って挑戦するための「ツール」になると感じますか？



ジャケット研究所

【グラフ11】Q. ジャケットによって得られる実感についてあてはまるものを全てお選びください

| | | |
|----|--------------------------|-------|
| 1位 | 気持ちが引き締まる(仕事モードのスイッチが入る) | 34.3% |
| 2位 | 姿勢や所作が整う | 25.3% |
| 3位 | 相手に信頼感を与えられると思う | 21.3% |
| 4位 | 自信が湧く | 20.1% |
| 5位 | 堂々と振る舞える気がする | 18.6% |

ジャケット研究所

「働く女性のキャリアと心理的障壁に関する実態調査」結果

■「働く女性のキャリアと障壁に関する実態調査」概要

- ・調査期間: 2025年12月
- ・調査機関: 調査委託先株式会社ノウンズ
- ・調査対象: ジャケットを着用する機会のある20代~50代の女性
- ・有効回答数: 1,003件
- ・調査方法: インターネット調査

■女性活躍ジャーナリスト・ジェンダー平等の第一人者 白河桃子氏が解説

～次世代リーダーの心理的障壁を緩めるセルフケアとは～

今回の調査で明らかになったのは、約2人に1人以上が感じている「ガラスの天井」だけでなく「責任の重さにプレッシャーを感じる(27.2%)」や「自分にリーダーとしての適性があるか不安(22.8%)」といった心理的な障壁でした。約6割もの女性が抱えるこの葛藤は、決して個人の資質の問題ではありません。無意識のうちに自分自身にかけてしまった心理的ブレーキの外し方から、自信を後押しする「装い」の効用、そして多様なリーダーシップが求められるこれからの時代において、企業や組織が見直すべきポイントまで、長年、日本の女性労働環境を見つめ続けてきたジャーナリスト・白河桃子氏より、解説いただきます。



ジャケジョ研究所 特任研究員 白河 桃子(しらかわ とうこ)氏

昭和女子大学 客員教授、IU大学(情報経営イノベーション専門職大学)特任教授、千里金蘭大学 客員教授、ジャーナリスト、作家。

東京生まれ。私立雙葉学園、慶応義塾大学文学部社会学専攻卒業。中央大学ビジネススクール戦略経営研究科 専門職学位課程修了(MBA 取得)。

商社、外資系企業勤務を経て執筆活動に入る。2008年に中央大学教授の山田昌弘氏と『「婚活」時代』を上梓、婚活ブームの火付け役に。内閣官房「働き方改革実現会議」内閣府男女共同参画局「男女共同参画会議専門調査会」などを歴任。少子化、働き方改革、女性活躍、ジェンダー、ダイバーシティ、人的資本経営などをテーマとする。

【「ガラスの天井」の現在地】

―一意欲ある女性ほど突き当たる、構造と心理の二重の壁―

日本はジェンダーギャップ指数が先進国の中で最下位であり、このような厳しい環境の中で頑張っている女性たちが壁を感じるのは無理もありません。意欲を持って前に進もうとする人ほど壁にぶつかっている現状には、大きく3つの要因があります。1つ目は「構造の問題」です。日本は男女役割分担意識が非常に強く、女性が家事・育児を疎かにすると批判されるため、責任ある立場を引き受ける時にためらいが生じます。2つ目は「ステレオタイプ脅威」です。「家事・育児は女性の役割」や「女性はリーダーに向かない」というような巷の固定観念(ステレオタイプ)が、無意識に女性のパフォーマンスや自信を下げてしまうなどの影響を及ぼします。昨今では面と向かって言うような人は少ないと思いますが、無意識の偏見や思い込みが意図せず誰かを傷つけることを「マイクロアグレッション」といいます。この小さなさりげないことがボディーブローのように効いてきてしまうのです。3つ目は「女性の方が確実主義(慎重派)であること」です。ある会社の調査で男性は求められる条件の6割があれば手をあげ、女性は100%条件を満たさないと手をあげない、という結果があります。このように女性は、より確実、着実を目指す傾向があり、責任感がある人ほど「今の自分では足りないのではないかと障壁を感じてしまうのです。

【キャリアアップを阻む「心理的障壁」の正体】

―「ちゃんとやりたい」という責任感がブレーキになる―

多くの女性が「責任の重さ」や「自信のなさ」といった心理的ブレーキをかけてしまう背景には、物理的な制約もあります。OECD(経済協力開発機構)のデータによると日本の女性は男性の5.5倍も無償労働時間(家事・育児)を担っているという結果がでています。日本では、男女役割分担における、社会規範が未だ強いことから、女性は「そこは自分が引き受けなければいけない」と考えてしまいがちです。そのため結婚や出産前でも、将来の自分の時間的な配分において不安を持っているので、キャリアプランの中にどうしてもその負担を組み込まざるを得ません。また、女性の仕事も家庭も「ちゃんとやりたい」という生真面目さが、かえって挑戦を躊躇させている側面もあります。

【今日「できたこと」を数える内面のセルフケア】

―幸せの指標「PERMA(パーマ)」を味方に、自分を肯定する習慣を―

調査結果にある「成長を小さなステップで捉える」という姿勢は心理学的に見ても非常に理にかなっています。幸せの指標に米・ペンシルベニア大学心理学部教授のマーティン・セリグマン博士が提唱した「PERMA」という考え方がありますが、これはP(Positive Emotion: 前向きな感情)、E(Engagement: 没頭すること)、R(Relationships: 豊かな関係)、M(Meaning: 人生の意義)、A(Achievement: 達成感)の5つの要素を指します。女性は自分に「100点満点」を求めてしまいがちですが、今日100%できなくても10%でも20%でも「できたこと」に目を向けて「達成感(A)」や「前向きな感情(P)」を得ることが大切です。「今日はこれができた」「明日はこれをやろう」とスモールステップで自分を肯定していく。完璧主義ではなく、自分を褒めてあげる習慣を持つことが、困難な状況でもウェルビーイングを保つ秘訣です。

【「マネージャー目線」を身につけると、景色が変わる】

ー管理職への不安を和らげる、視点の切り替え方ー

管理職に必要な「マネージャー目線」は、難しそうに感じられがちですが、実は日々のやり取りの中で十分に身につけていけるものです。これまでは自分ひとりが結果を出せばよかったけれど、管理職になると、チーム全体で成果を出す思考へと切り替える必要があります。たとえば、「育児との両立が不安」という自分の気持ちだけで考えるのではなく、「上司の目線から見た自分はどうか」と立ち止まって考えてみる。そうした視点で考えること自体が、立派なトレーニングになります。復職面談や日常の対話でも役立ちますし、仕事の景色は少しずつ変わっていきます。

【「服装」が仕事をスムーズにする】

ー“期待役割”を味方につける「ジャケット」という選択ー

服装を整えることは単なるおしゃれというだけではなく、周囲とのコミュニケーションを円滑にする戦略的なツールでもあります。私にとって仕事にはジャケットが必須ですが、それはその場にいる人たちに信頼感を持ってもらい、仕事をスムーズに進めるための「身だしなみ」だからです。期待役割に沿った装いをするという事は、やはり大切なことだと思います。「自分はいま、こういう役割にいるから、それにふさわしい身なりをしよう」と行動することはセルフブランディングでもありますし、お客様に対して「この人なら信頼して仕事を任せられる」と伝える表現の一部です。さらに、TPOに合った服装をするということは自信にも繋がると考えています。

例えば、「今日のファッション、ちょっと失敗したな」と感じる日はなぜか一日中どこか自信が持てなくなってしまうこと、ありますよね。装いは誰かに見せるためというよりも、自分が自信を持って自分らしくいるためのもの。こうした「外側から整える」ことが、内面的な自信を支える確かな力になってくれるはずですよ。

【女性リーダーが必要な理由は、理想論や建前ではない】

ー同質性のリスクと、投資の世界で求められる「多様性」という武器ー

今の日本の伝統的な会社を見ると、同質性が非常に高いと感じます。同じ会社に長くいて、同じ年次で昇進して、男性が多い。そこに「日本人である」という同質性も重なってくるので、どうしても視点が似通ってしまうんですね。この同質性は、一人一人は優秀なのに集団で決定を誤る「集団浅慮」を引き起こしやすく、変化に弱いというビジネスリスクを孕んでいます。多様性がある、イノベーションが生まれて、変化に強い企業かどうか。これは投資の世界でも非常に重視されています。その判断軸の一つが「ジェンダー投資」です。2026年からは役員20%が女性でないと選任案に反対すると表明している助言会社も現れている。ジェンダー平等は、女性のためだけの話ではなく、企業がこれからも成長し続けるための、現実的な経営戦略だといえるでしょう。

【働く女性へのメッセージ】

ーシスターフッドで繋がり、自分らしいリーダー像を見つけてくださいー

女性のリーダーが増えていくことによって、組織も社会も、みんなが生きやすくなると信じています。まずは、今リーダーを引き受けようという人たちが居たら応援してほしいです。そして、今は「自分にはとても無理」と思っている人にもいつか役割が否応なしに来る時があります。その時はぜひ、閉じこもらず、外に開いていってください。今はリーダー像もだいぶ変わっています。昔ながらの「グイグイ引っ張る型」ではなく、部下を支援してチームを底上げする「女神型リーダーシップ」のような協調型が求められていますので、従来型のリーダーになろうとしなくていい、そういう風に認知を変えていくことが大切です。

また、女性が連帯して社会的な問題に取り組む、またはお互いを尊重し合う関係を「シスターフッド」と言いますが、色々な先輩たちに会いに行き、繋がって、様々な話を聞いてほしいと思っています。自分の会社の中にロールモデルがいなくても、外に出て繋がることで「こんなリーダーがいたんだ」という発見があるはずですよ。ステレオタイプではない、あなたらしいリーダー像をぜひ見つけてください。

『ジャケジョ研究所』特設サイトのご紹介

ジャケジョ研究所とは、『#ジャケジョ』=ジャケットを着用するすべての女性を応援・サポートする研究機関です。ビジネスウェアに対するお悩み解決方法や、ジャケットがある毎日がより豊かになるようなお役立ち情報の発信を行っています。日々のお手入れ、着まわしやトレンドなどファッションにまつわる情報やレポート記事、コラボ漫画を通して、みなさまにお伝えしてまいります。

サイトはこちらから <https://www.aoki-style.com/feature/jacketjoshi/>



■ 報道関係からのお問い合わせ

ジャケジョ研究所 事務局(株式会社フロンティアインターナショナル内)

担当: 菅原 (070-2197-8967) TEL:03-5778-4844 / Mail: frontier-pr@frontier-i.co.jp