

# 「プロジェクトマネジメント義務」判決 と法的諸問題

平成24年12月1日

## 情報ネットワーク法学会・第12回研究大会 特別講演

弁護士法人エルティ総合法律事務所

所長弁護士・システム監査技術者

藤谷護人

# 目 次

1. 「東京地裁平12(ワ)第20378号・平13(ワ)第1739号」に関する平成16年3月10日東京地裁判決(確定)の要旨
2. 「東京地裁平20(ワ)第5320号・平20(ワ)第24303号」に関する平成24年3月29日東京地裁判決(控訴中)の要旨
3. 2つの判決のプロジェクトマネジメント義務の法律的性質
4. プロジェクトマネジメント義務の法律的性質と考え得る諸説
- 5-1. プロジェクトマネジメント義務の法的根拠事実
- 5-2. システム開発請負契約における「合意」の構造概念図
- 5-3. 「SLCP-JCFシステムライフサイクルプロセス-共通フレーム」、「JIS X 0160」「PMBOKプロジェクトマネジメント知識体系」等と「PM義務判決」
- 5-4. PMBOK・共通フレーム・JISの「プロジェクトマネジメント」に関係する定義
6. プロジェクトマネジメント義務のIT-CPRへの活用

# 1. 「東京地裁平12(ワ)第20378号・平13(ワ)第1739号」に関する 平成16年3月10日東京地裁判決(確定)の要旨

① 開発業者は、納入期限までにシステムを完成させるように、契約書等において提示した開発手順や開発手法、作業工程等に従って開発作業を進めるとともに、常に進捗状況を管理し、開発作業を阻害する要因の発見に努め、これに適切に対処し、かつ、注文者のシステム開発へのかかわりについても、適切に管理し、システム開発に専門的知識を有しない注文者によって開発作業を阻害する行為がされることのないよう注文者に働きかける義務(プロジェクトマネジメント義務)を負い、

② 他方、注文者は、システムの開発過程において、資料等の提供その他システム開発に必要な協力を開発業者から求められた場合、これに応じて必要な協力を行うべき契約上の義務(協力義務)を負っていたものであり、

③ システムの開発作業が遅れ、納入期限までに完成に至らなかったのは、いずれか一方の当事者のみの責めに帰すべき事由によるものというのは適切ではなく、双方の不完全な履行、法改正その他に関する開発内容の追加、変更等が相まって生じた結果であるなどとして、当事者双方の債務不履行責任がいずれも否定されたが、

④ 民法641条による請負契約の解除が認められ、一方で注文者から開発業者に対して、解除に基づいて、既払い代金2億5200万円の返還請求権を認め、他方で開発業者から注文者に対する同条に基づく損害賠償権として契約上の開発代金3億4650万円を認め、

⑤ ただし、この損害賠償請求権につき、開発業者が、*i. 開発作業の遅れの一因を作ったこと、ii. 適切なプロジェクトマネージメントを欠いた点があったこと、iii. 不相当な内容・方法で追加委託料の負担の申入れをしたこと*などにかんがみると、注文者に対し、開発業者に生じた損害を全額賠償させるのは著しく公平を失うとし、同法418条を類推適用して、開発業者の損害賠償請求である開発代金3億4650万円について6割の過失相殺をして金1億3860万円とし、注文者の既払い代金から差し引き、1億1340万円の返還請求権(利息年6分)を認容した。

参照:判例タイムスNo. 1211(2006. 8. 10)

## 2. 「東京地裁平20(ワ)第5320号・平20(ワ)第24303号」に関する 平成24年3月29日東京地裁判決(控訴中)の要旨

①本件最終合意書1条及び8条ただし書によれば、本件最終合意書に記載された支払金額の法的拘束力については、原告と被告との間で本件プロジェクトの各局面における義務を定めた個別契約が締結されることを前提条件として生ずるものとされている。そして個別契約の大半が未締結であるから、被告の債務不履行又は不法行為の責任は認められない。

②なお、上記支払総額の規定が設けられたのは両当事者が目標とする重要な指針を定める趣旨であることは疑いのないところであり、上記支払総額の規定された本件最終合意書が交わされたとの事情が、被告の信義則上ないし不法行為上の義務違反の有無を考慮するに当たり意味を有しうるものであることを否定するものではない。

③パッケージ開発が行われる場合、パッケージの選定は開発の対象となるシステムの根幹を成すものであり、その適切な選定、開発方法の採用は極めて重要な課題である。本件被告は、銀行のシステムをパッケージ・ベース・アプローチの手法で開発をした経験がなかったのであるから、より慎重に、パッケージの機能、開発手法、リスク等について検証検討し、適切な開発方法を採用しなければならない。

④ i. **開発方法**について、2度も基本的なやり直しをしなければならなかった、  
ii. 当該パッケージの**機能や充足度**について、成熟度の見誤り、Java化したもののパフォーマンスの悪さ、日本の銀行の諸制度に合致させるのが難しかったなど、iii. パッケージ開発に不可欠なパッケージベンダの**要員の不配置**等の諸事情によれば、被告は、**パッケージの機能や充足度について、あらかじめ十分な検証・検討をしたものとは言えないし、適切な開発方法を採用したものとも言えない。**

⑤被告として、**本件最終合意書を交わした後の段階において、新たなBRDの内容いかんにより、本件最終合意書で記載された代金額の修正がありうるのであれば、その時点でこれを説明して、そのような前提の下で本件プロジェクトを続けるかどうかの判断を与えるべきであったのに、それをすることなく、最終合意書の内容を尊重するなどとして金額の増額を申し出たのは、信義に反するものである。**

⑥本件パッケージを利用することが当事者間の法的拘束力を有するものとして合意されていた状況下において、被告が**完成時期や費用負担について、十分な検証をしないで別のパッケージの代替案を提案すること自体が、原告の信頼関係を失わせる根拠となる。**

⑦以上によれば、被告には、本件システム開発のベンダとして適切にシステム開発を管理することなどを内容とするプロジェクトマネジメント義務の違反がある。

⑧上記の各事情に照らせば、原告がパッケージの代替案の提案を受けた段階で、本件プロジェクトを中断する決断をしたことは何ら非難に値するものではないし、むしろ相応の根拠がある。そうすると、被告のプロジェクトマネジメント義務違反により本件プロジェクトが頓挫したものであり、被告はこの点について責任を負わなければならない。

⑨本件システム開発について、原告には協力義務違反は認められず、本件システム開発が頓挫したことの責任はもっぱら被告にあり、被告は原告に対して、プロジェクトマネジメント義務違反の責任を負う。

⑩(「原告が被告との個別契約に基づいて支払った金額」－「原告が現に使用している資産の金額」)＋(「原告が本件システムのために、被告以外の者に支払ったソフト・ハード代金」－「原告が現に使用している物の金額」)＝74億1366万円の損害賠償請求(利息年5分)を認めた。

### 3. 2つの判決のプロジェクトマネジメント義務の法律的性質

	H16. 3. 10判決	H24. 3. 29判決
法律要件の位置付け	<p>①415条債務不履行責任の債務者の責めに帰すべき事由に基づかないこと</p> <p>②641条の損害賠償請求権者である開発業者に、418条類推適用の過失(法律上の義務違反に限る必要はなく、債権関係における信義則に違反することを含む)評価根拠事実があること</p>	<p>① 415条債務不履行責任の債務者の責めに帰すべき事由に基づかないこと</p> <p>②信義則違反・709条の不法行為責任の過失(法律上の義務違反に限る必要はなく、債権関係における信義則または社会生活における協同の精神に違反することを含む)評価根拠事実があること</p>
適条	<p>①は、開発業者にプロジェクトマネジメント義務違反は認められるが、発注者の協力義務違反や他の要因も合わせて頓挫したものであるから適用しない。</p>	<p>①は、最終合意書は、全ての個別契約の締結を停止条件としており、個別契約の大半が未締結であるから債務不履行は認められない。</p>



## 4. プロジェクトマネジメント義務の法律的性質と考え得る諸説

### [第1説]

プロジェクトマネジメント義務そのものが、開発業者の「仕事を完成させる義務」の「要素たる義務」の一つであり、プロジェクトマネジメント義務の不履行そのものが、仕事完成義務違反となる。

### [第1説①説 独立的義務説]

成果物が完成したときでも、プロジェクトマネジメント義務の違反があれば、仕事は完成したとは言えず、仕事完成義務の全部の債務不履行となる。

### [第1説②説 部分的義務説]

成果物が完成したときでも、プロジェクトマネジメント義務の違反があれば、それは、仕事完成義務の一部分の債務不履行となる。

## 4. プロジェクトマネジメント義務の法律的性質と考え得る諸説づき

### [第2説 付随的義務説]

プロジェクトマネジメント義務は、仕事完成義務の一要素ではあるが、成果物の完成という主本的義務の付随的義務に過ぎない。従って、成果物が完成したときには、プロジェクトマネジメント義務の違反があっても、それ自体は、仕事完成義務の債務不履行とはならない。

### [第3説 債務不履行・帰責原因義務説]H16判決①・②、H24判決①

仕事が完成せずに頓挫した場合に、その頓挫の原因が請負業者がプロジェクトマネジメント義務を果たさなかったことにある場合には、請負業者に対する債務不履行責任を追求しうる。プロジェクトマネジメント義務が仕事完成義務の一要素であるとする考えか、そもそも仕事完成義務の要素ではないとする考えのいずれの場合でも、この説はあり得る。

### [第4説 不法行為(信義則違反を含む)・帰責原因義務説]H24判決②

仕事が完成せずに頓挫した場合に、その頓挫の原因が請負業者がプロジェクトマネジメント義務を果たさなかったことにある場合には、注意義務違反として、請負業者に対する不法行為責任を追求しうる。

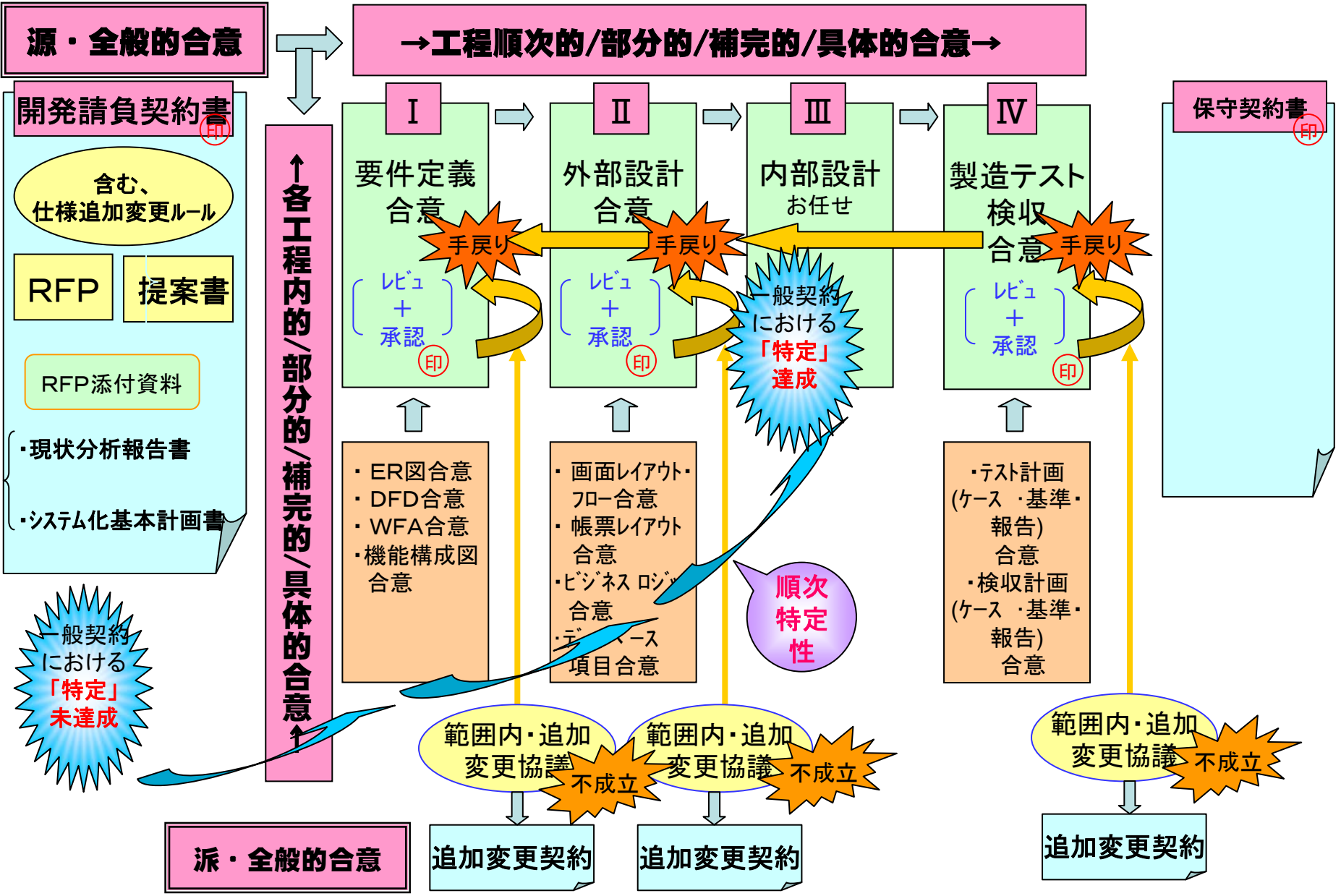
## <留意>

- ・プロジェクトマネジメント義務の違反があった場合には、Q(機能・品質)、C(代金)、D(納期)のいずれかに影響が生じる。「成果物(Q(機能・品質))の完成」は、「仕事」の完成ではない。
- ・D(納期)の遅延は、履行遅滞による損害賠償の問題
  - プロジェクトマネジメント義務の違反による履行遅滞は、開発業者の帰責
  - 協力義務違反による履行遅滞は、発注者の帰責
  - 合意による納期の延期
- ・C(コスト)の増大は、仕事の不完全履行
  - プロジェクトマネジメント義務の違反によるコスト増加は、開発業者の帰責
  - 協力義務違反によるコスト増加は、発注者の帰責
  - 合意による代金の増額
- ・Q(機能・品質)の増加は、
  - プロジェクトマネジメント義務の違反による機能増加は、開発業者の帰責
  - 協力義務違反による機能増加は、発注者の帰責
  - 合意による機能の増加

## 5-1. プロジェクトマネジメント義務の法的根拠事実

- ①請負契約における債務者は、「仕事を完成」させる義務を負う。
- ②システム開発請負業者は、「システム開発」という「仕事を完成」させる義務を負う。
- ③システム開発という仕事は、システム開発技術の専門業者でなければ出来ない。システム開発技術の専門家たる請負業者は、「システム開発技術を駆使して、システム開発作業をコントロールして、システム開発請負契約で約束をした代金と納期の範囲内で、約束をした機能・品質のシステムを完成させる義務」を負う。
- ④システム開発請負契約の当初において、機能・品質が確定している場合もあるが、殆どの場合には、機能・品質は、契約の履行行為の上流工程において、多種類の多数(数百～数千)の発注者との合意により、確定することが想定されており、その確定に導く(発注者の協力義務履行が前提)ための作業自体が開発業者のシステムの専門技術の適用であり、そのシステム専門技術の一部が「プロジェクトマネジメント(管理)技術」である。
- ⑤システム開発技術に素人の発注者との合意形成には、受注者に適切な範囲・内容の、適時の説明・告知義務と適切な主導義務が必要とされる。

# 【5-2. システム開発請負契約における「合意」の構造概念図】



### 5-3. 「SLCP－JCFシステムライフサイクルプロセス－共通フレーム」、「JIS X 0160」、 「PMBOKプロジェクトマネジメント知識体系」等と「PM義務判決」

- 1987 ・ANSI/PMI 99－001－1987 PMBOKver1
- 1994 ・情報処理技術者試験として「プロジェクトマネージャー試験」開始
- 1995 ・SLCP－JCF1995 共通フレーム95
- 1996 ・JIS X 0160:1996(ISO/IEC 12207:1995) システムライフサイクルプロセス
- 1998 ・SLCP－JCF1998 共通フレーム98
- 2000 ・ANSI/PMI 99－001－2000 PMBOKver2
- 2004 ・ANSI/PMI 99－001－2004 PMBOKver3
- ・H16. 3. 10プロジェクトマネジメント義務判決
- 2005 IIBA BABOKver1. 0 ビジネスアナリシス知識体系
- ・IPA「経営者が参画する要求品質の確保(超上流から攻めるIT化の勘所)」
- 2006 ・IPA「経営者が参画する要求品質の確保第2版(超上流から攻めるIT化の原理原則17ヶ条)」
- 2007 ・JIS X 0160:2007制定
- ・SLCP－JCF2007 共通フレーム2007
- ・経産省「モデル契約書(第1版)」注)IT専門知識とベンダーと対等交渉力のあるユーザ企業向け
- 2008 ・ISO/IEC 12207:2008
- ・経産省「モデル契約書(追補版)」注)IT専門知識とベンダーと対等交渉力のないユーザ企業向け
- 2009 ・BABOKver2. 0
- ・SLCP－JCF2007 共通フレーム2007ver2. 0
- 2012 ・H24. 3. 29プロジェクトマネジメント義務判決

## 5-4.PMBOK・共通フレーム・JISの「プロジェクトマネジメント」 に関する定義

- 「契約」とは、納入者に特定の所産を供給する義務を負わせ、購入者にそれに対する対価を支払う義務を負わせる、互いに他を拘束する協定のこと。
- 「所産」とは、プロジェクトマネジメントのプロセスとアクティビティを実行して得られる成果(統合されたシステムなど)と文書(手順書・仕様書など)がある。
- 「プロジェクト」とは、独自の所産を創造するために実施される有期的な業務。ある特定の目的を持って実施されるシステム開発などで、達成すべき課題を所定の期限までに計画に沿って実行する活動である。
- 「ライフサイクルモデル」とは、ソフトウェア製品の開発、運用、保守というシステムの全生涯に及ぶ「プロセス」、「アクティビティ」及び「タスク」の枠組み。最上位の作業のくりが「プロセス」、そのプロセスの構成要素が「アクティビティ」、そしてそのアクティビティの構成要素がタスクである。
- 「管理・マネジメント」とは、進捗、見積、組織、要員、リスク、品質、作業などプロジェクトの円滑な遂行に必要なリソースを監視し制御すること。
- 「共同レビュー」とは、契約に従い、中間成果物に対して取得者と供給者が共同で行う作業レビュー。供給者がプロジェクトの作業内容や進捗状況及び成果物を取得者に説明し、取得者に対して意見や同意を得ること。

## 6. プロジェクトマネジメント義務のIT-CPRへの活用

### 1. 「経産省モデル契約書(第1版・追補版)」への組み込み

#### 「第8条(協働と役割分担)」

1項 共同作業と各自の分担作業の誠実実施、相手の共同作業への協力

3項 遅延・不実施は、損害賠償も含む責任

#### 第13条(プロジェクトマネジメントの責任)

マルチベンダ方式採用時のユーザのベンダの作業範囲の明確化、参加ベンダの体制の構築、役割と責任の整理、複数のベンダの活動を統制する責任(プロジェクトマネジメント責任)は、ユーザにある。」

→「プロジェクトマネジメント義務」と「協力義務」の明示的組み込み

判例理論の実務への反映。

→紛争(裁判)解決基準から紛争CPR基準へ

### 2. モデル契約書、SE(プロマネ)の実際の作業現場における「合意」の必須性の啓発・普及・徹底

→「定義」とは「合意」、要件定義とは、要件定義案を集約する作業をすることではなく、要件について合意をすること