

特別講演

「プロジェクトマネジメント義務」判決と法的諸問題

Some Regal Problems in Tow Judgements about
“Project Management Duty”

藤谷 護人[†]

Morihito FUJITANI

指宿 信（司会・成城大学） 本日は講演いただくのは、弁護士法人エルティ総合法律事務所所長の藤谷護人先生です。「『プロジェクトマネジメント義務』判決と法的諸問題」と題してお願いいたします。

藤谷護人 平成24年3月29日に東京地裁で「スルガ銀行対日本IBM」についての注目すべき判決（以下「24年判決」という）が出ました。原告側スルガ銀行が、主張の根拠とし、判決が認めたのが「プロジェクトマネジメント義務」という考えなのですが、実は、平成16年3月10日東京地裁判決（確定。以下「16年判決」という）で、私が、我が国で初めて獲得した「プロジェクトマネジメント義務」認容判決の定義をコピーして使われていました。

しかしこの2つの判決を比較すると、「プロジェクトマネジメント義務」（以下「PM義務」という）という考え方は共通にしつつも、その違反にどのような法律的效果を認めたかという場面では差異があります。この比較を出発点として、PM義務の法的根拠、法律的意義、適用などについての考え方を話したいと思えます。ただし、論考としても発展途上の部分があり、問題点の提起に終わっている部分もありますから、皆さんの今後の議論の参考にしていただければと思います。

そして、このPM義務についての論理を精緻にすることによって、システム開発契約に関する紛争の裁判的解決のための有効な法的基準が構築されるとともに、そもそも契約締結時点や履行の途中の時点で、トラブルを未然に防止するための有益な行為基準が得られます。

以下、次のような順で検討します。

第1 2つの判決の要旨

第2 2つの判決における「PM義務」の法律要件の位置付けと摘条

第3 「PM義務」の法律的性質についての諸説

[†] 弁護士法人エルティ総合法律事務所所長、弁護士

第4 「PM義務」と「協力義務」とQ（機能・品質）・C（代金）・D（納期）

第5 「PM義務」の法的根拠事実—システム開発請負契約における多段階多数合意形成義務—

第1 2つの判決の要旨

1 平成16年判決の要旨

- 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（PM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するとし、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。

2 平成24年判決の要旨

- 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、本件最終合意書に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、それをする事なく、最終合意書の内容を尊重するなど述べて、個別契約の代金の支払いを受け、後になって、事情が変わった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PM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PM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、PM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。

第2 「PM義務」の法律要件の位置付けと摘条（資料1）

- 1(1) 平成16年判決は、注文者から開発業者のPM義務違反に基づく損害賠償請求を求め、開発業者から注文者の協力義務違反に基づく損害賠償請求が反訴として求められた事案であるが、①「開発業者にPM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いずれにも415条の債務不履行責任は認められない。」としながら、②「注文者から開発業者に対して641条に基づく解除の効果として既払代金の返還請求を認め、開発業者から注文者に対して641条に基づいて開発代金全額の損害賠償請求を認めるが、開発業者のPM義務違反等を考慮して、開発代金の6割を過失相殺して、開発業者に差引き1億円余の支払い義務」を認めている。
- (2) ①の解釈として、開発業者のPM義務違反のみが認められ、発注者の協力義務違反その他の要因がなかった場合には、415条の債務不履行責任が認められる、と解される。さらに発注者の協力義務違反のみが認められ、開発業者のPM義務違反その他の要因がなかった場合には、415条の債務不履行責任は認められる、と解される。

また、開発業者のPM義務違反が認められ、発注者の協力義務違反その他の要因もあるがその程度が低い場合には、415条の債務不履行責任を認め、過失相殺により、損害賠償額を減額する、という判断も、この判決の射程内と解される。そして発注者の協力義務違反が認められ、開発業者のPM義務違反その他の要因もあるがその程度が低い場合には、415条の債務不履行責任を認め、過失相殺により、損害賠償額を減額する、という判断も、この判決の射程内と解される。

資料1 プロジェクトマネジメント義務の法律要件の位置付けと摘条

| | H16. 3. 10判決 | H24. 3. 29判決 |
|-------------------|---|--|
| I. PM義務の法律要件の位置付け | 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 | 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 |
| | 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 | 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 |
| II. PM義務違反に対する適条 | I ①は、開発業者にPM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いずれにも債務不履行責任は認められない | I ①は、最終合意書は、すべ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（PM義務違反を問題にするまでもなく）債務不履行責任は認められない |
| | II ②注文者から開発業者に対して641条に基づく解除の効果として既払代金の返還請求を認め、開発業者から注文者に対して641条に基づいて開発代金全額の損害賠償請求を認めるが、開発業者のPM義務違反等を考慮して、開発代金の6割を過失相殺して、開発業者に差引き1億円余の義務 | II ②発注者には（開発中止決定についても）協力義務違反は認められない 開発業者には、信義則違反—不法行為責任とPM義務違反—不法行為責任とを合わせて74億円余の損害賠償責任が認められる |

平成16年判決では、開発業者のPM義務違反と発注者の協力義務違反と（法改正というおそらく双方の責めに帰すべからざると判断される）その他の要因とが、それぞれ互いに、単独の帰責性ありと認定するには乗り越えられない程度の高さの障壁と判断したものと推測される。

(3) しかしながら、②においては、開発業者のPM義務違反の程度と発注者の協力義務違反の程度との相対比較においては、「開発業者のPM義務違反の程度は、開発代金3億4,650万円について6割の過失相殺（2億790万円）」の重さであると認定し、「発注者の協力義務違反の程度は、開発代金3億4,650万円の4割（1億3,860万円）」の重さであると認定し、発注者の既払い代金2億5,200万円からその協力義務違反分1億3,860万円を差し引いた1億1,340万円を認めている。

2(1) 他方、平成24年判決においては、①「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（PM義務違反を問題にするまでもなく）債務不履行責任は認められない」と認定し、②「発注者には、プロジェクト中断の決定についても協力義務違反はない」と認定しており、③709条の不法行為に基づく損害賠償請求として74億1,366万円の責任を開発業者（日本IBM）に認めている。そして、この不法行為責任の内容として「開発業者のPM義務違反の責任」があるとの表現はあるが、「PM義務違反とは関係のない純粋な信義則違反の責任」も評価していると解される。

(2) 不法行為責任の内容として「開発業者のPM義務違反の責任」が「PM義

務を注意義務と解し、その違反」と認定しているのか、それとも「PM義務を信義則と解し、その違反」と認定しているのかは、必ずしも明確ではないが、判決の文言からは前者であると解するのが自然であると考ええる。

- (3) 平成24年判決が、「全ての個別契約の締結を停止条件とする」要件が満たされた場合には、「PM義務違反であり415条の債務不履行責任を認める」とものと解釈できるかは、明白ではないが、判決の反対解釈としては、そのように解されると考える。

第3 「PM義務」の法律的性質についての諸説

「PM義務」の法律的性質については、次のような諸説が考えられる。

[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1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。

[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得る。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得る。

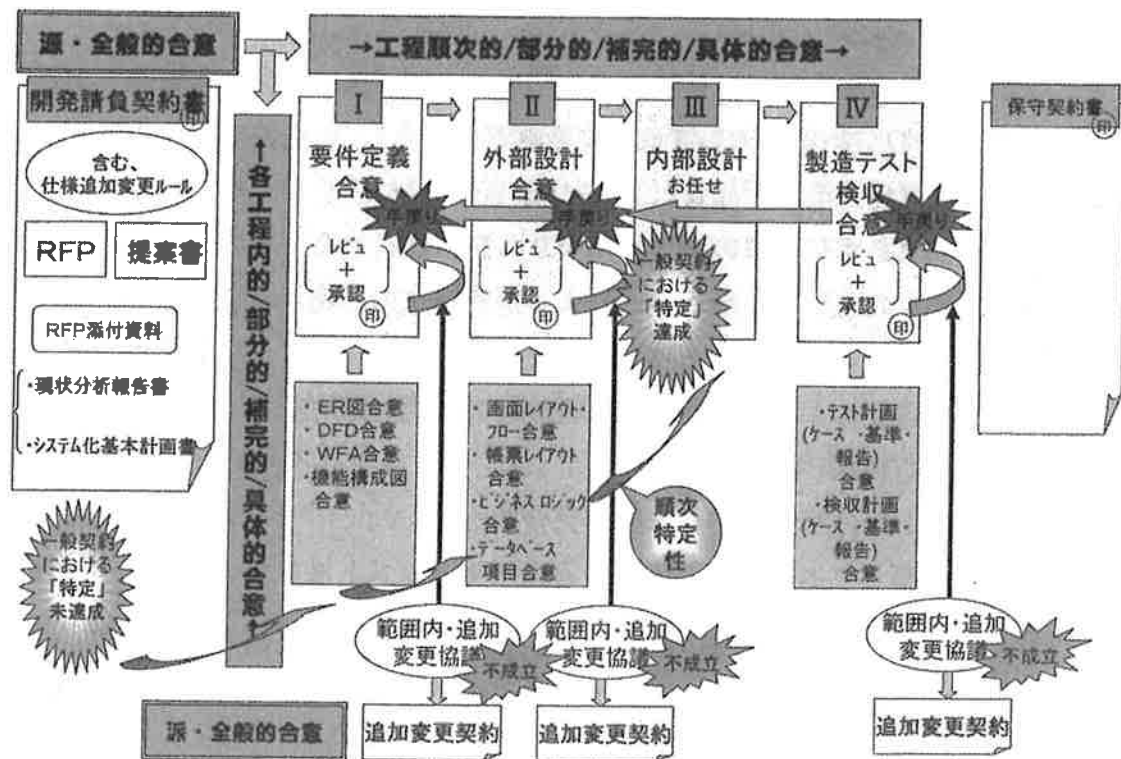
第4 「PM義務」とQ・C・D

- 1 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。
- 2 「成果物（Q（機能・品質））の完成」は、「仕事」の完成ではない。
- 3 Qの増加は必ずCやDの増加に繋がり、Dの延長は必ずCの増大をもたらす。
- 4 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
- 5 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
- 6 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
- 7 どのようなPM義務にどの程度違反したのか、その違反をリカバーする方策が取られたのかどうかによって、QCDのいずれにどのような程度の影響が生じるかは様々な場合がある。

第5 「PM義務」の法的根拠事実—システム開発請負契約における多段階多数合意形成義務（資料2）—

- 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

資料2 システム開発請負契約における「合意」の構造概念図



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。

第6 「PM義務」の法的根拠事実のブレークダウン

「PM義務」の法的根拠事実を掘り下げたという関係で、SLCP共通フレームやJISのX0160など、共通フレームと同じシステムライフサイクルに関するJISについて検討します。さらにPMBOKとプロジェクトマネジメント義務判決が時系列的にどんな関係にあるのだろうかというものを参考までに分析します（資料3）。そういうシステム開発あるいはそれを取り巻くユーザとベンダとの契約関係と、おののいろいろな標準、基準というものが沿革的にどんな関係なのだろうかということは、ひとつプロジェクトマネジメント義務というものを法的に認めるための根拠事実がどのように発展形成してきたのだろうかということを見るのに役立つのではないかと思います。

さらに、PMBOKや共通フレーム・JISのプロジェクトマネジメント義務に関してさまざまな定義、用語解説の中でどんな用いられ方がされているのかということ

資料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 BABOKver 1. 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 |

も分析してみました(資料4)。

第7 おわりに

最後に紹介するのは、私の取り組み方です(資料5)。今回は2つの判決とも結果的にユーザとベンダーが契約を解除し、ユーザ側から損害賠償請求を求めて訴えを提示し、いずれもそうですが、ベンダーのほうからは協力義務違反を理由とする債務不履行の損害賠償請求がなされて反訴がなされてという形になっているわけです。

私としてはこういった、いわゆるシステム関係の紛争に訴訟代理人としてかかわるだけではなくて、一方で、できる限り紛争にならないよう未然に、双方が認識しあう——いわば裁判所における判決のための解釈基準ではなく、紛争になりかけたとき、あるいはなった現場で、契約を解除する手前でユーザ側もベンダー側も争いを未然に防止し、紛争を解決するための行動指針という意味合いに用いられないだろうかという考え方や希望に基づいていろいろ活動させていただいています。当事務所もIT-ADRセンターを持っているわけです。

その1つの考え方として、ADR (Alternative Dispute Resolution) をさらに進めた、CPR (Conflict Prevention and Resolution) の方向へ活動できるのではないのでしょうか。

資料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引者に説明し、取引者に対して意見や同意を得ること。

資料5 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

司会 どうもありがとうございました。（拍手）

（ふじたに・もりひと）