14章　IT・システム開発・クラウド　　第Ⅳ部　類型

プロジェクトマネジメント義務とユーザの協力義務

執筆　プロスパイア法律事務所　　最終更新日　2026年11月14日

一　どんな事案か：プロジェクトが頓挫した

システム開発の紛争は、多くが同じ形をとります。プロジェクトが頓挫し、ユーザはベンダの管理が悪かったと言い、ベンダはユーザが協力しなかったと言います。ここでは、結論の分かれた3つの判決を見ます。

スルガ銀行と日本IBMの事件（東京高判平成25年9月26日、注1）では、銀行の基幹システムの刷新が問題になりました。3つの基本合意と16個の個別契約を結び、要件定義までを進めたところで、当初の開発費用・開発範囲・開発期間内で完成させることが不可能だと明らかになってきました。ベンダは開発範囲や費用の変更を順次提案し、最後は採用するパッケージの変更まで提案するに至って、ユーザの信頼を失い、開発は中止されました。

病院情報管理システムの事件（札幌高判平成29年8月31日、注2）では、病院（ユーザ）が平成21年7月に625項目の追加開発要望を受け入れてもらう代わりに、以後は一切の追加開発要望を出さないと合意しました（仕様凍結合意）。ところが病院はその後も大量の追加開発要望を出し、納期の平成22年1月に引渡しがなされないまま、同年4月に契約を解除しました。

野村ホールディングス・野村證券と日本IBMの事件（東京高判令和3年4月21日、注3）では、パッケージソフトを利用したシステムについて開発段階ごとの個別契約を結びましたが、カスタマイズ量が想定外に増え、平成24年11月にユーザが開発を断念しました。

二　裁判所は何を判断したか

1　ベンダのプロジェクトマネジメント義務

ベンダの義務について、東京高判平成25年9月26日は次のように述べました。

> 控訴人は，前記各契約に基づき，本件システム開発を担うベンダとして，被控訴人に対し，本件システム開発過程において，適宜得られた情報を集約・分析して，ベンダとして通常求められる専門的知見を用いてシステム構築を進め，ユーザーである被控訴人に必要な説明を行い，その了解を得ながら，適宜必要とされる修正，調整等を行いつつ，本件システム完成に向けた作業を行うこと（プロジェクト・マネジメント）を適切に行うべき義務を負うものというべきである。（注1）

控訴人がベンダ、被控訴人がユーザです。判決は、義務の具体的な内容は「契約文言等から一義的に定まるものではなく，システム開発の遂行過程における状況に応じて変化しつつ定まる」とし、ベンダは局面に応じて「開発計画の中止の要否とその影響等についても説明することが求められ」るとしました（注1）。

この事件では、最終合意を結ぶ段階で、開発費用、開発範囲、開発期間のいずれかを抜本的に見直すか開発を断念するかを決めなければならない局面に至っていたのに、ベンダは抜本的な変更や中止を含めた説明、提言、具体的なリスクの告知をしなかったとして、義務違反が認められました（注1）。判決はベンダに約41億7200万円の支払を命じました（注1）。義務違反の程度は過失にとどまり、故意や重過失があったとはされていません（注1）。

他方、義務には限界があります。札幌高判平成29年8月31日は、ベンダが追加開発要望に応じれば納期を守れないことを明らかにしたうえ、仕様凍結合意を取り付けた点を、プロジェクトマネジメント義務の履行として評価し、次のように述べました。

> これを越えて，一審被告において，納期を守るためには更なる追加開発要望をしないよう注文者（一審原告）を説得したり，一審原告による不当な追加開発要望を毅然と拒否したりする義務があったということはできず，一審被告にプロジェクトマネジメント義務の違反があったとは認められない。（注2）

2　ユーザの協力義務

ユーザの義務についても、札幌高判は明確に述べました。

> システム開発はベンダである一審被告の努力のみによってなし得るものではなく，ユーザである一審原告の協力が必要不可欠であって，一審原告も，一審被告による本件システム開発に協力すべき義務を負う（中略）。そして，この協力義務は，本件契約上一審原告の責任とされていたもの（マスタの抽出作業など）を円滑に行うというような作為義務はもちろん，本件契約及び本件仕様凍結合意に反して大量の追加開発要望を出し，一審被告にその対応を強いることによって本件システム開発を妨害しないというような不作為義務も含まれているものというべきである。（注2）

判決は、病院が仕様凍結合意に反して追加要望を続けたこと、負っていたマスタの抽出作業を怠ったこと、現行システムの情報を十分に提供しなかったこと、ほぼ完成していたのに一方的に解除したことを挙げ、協力義務違反を認めました（注2）。

3　どちらの義務違反か

3つの判決の結論は分かれました。

判決	ベンダの責任	ユーザの責任	結論
東京高判平成25年9月26日	プロジェクト・マネジメントに関する義務違反あり（過失）	協力不足の主張を退けた	ベンダに約41億7200万円の支払を命じた
札幌高判平成29年8月31日	義務違反なし（履行遅滞に帰責性なし）	協力義務違反あり	ユーザに約14億1500万円の支払を命じた
東京高判令和3年4月21日	債務不履行・不法行為とも否定	ユーザによる度重なる変更要求が遅延の原因	ユーザの請求を棄却し、未払報酬約1億1200万円の支払を命じた

（注1）（注2）（注3）

札幌高判は、原審がユーザ2割・ベンダ8割としていた責任を覆しました（注2）。東京高判令和3年4月21日は、ベンダは変更要求の凍結を求めるなど可能な限度でプロジェクト・マネジメントを行っていたが、ユーザが基本設計に入ったあとも変更要求を繰り返すなど適切に対応しなかったことが原因で計画が崩壊した、と判断しました（注3）。

分かれ目は、どちらが悪いかの一般論にはありません。その局面で、それぞれが何をしたかという記録された事実です。

三　なぜそう判断されたのか

1　契約書に書いていない義務がなぜ認められるのか

プロジェクトマネジメント義務もユーザの協力義務も、法律に規定はありません。裁判例によって法的義務として認められてきたものです（注4）。契約書に明記されていなくても認められ、主たる業務の履行義務に付随した信義則上の義務として認められることが多く、違反すれば債務不履行になると解されています（注5）。もっとも、東京高判平成25年9月26日は、ユーザの主張の組立てに沿って不法行為の成否から検討し、不法行為として責任を認めています。その検討は債務不履行責任にも基本的に当てはまるとしています（注1）。

契約書の条項だけ見ていれば足りる、という感覚は、システム開発では通用しません。東京高判平成25年9月26日が述べたように、義務の内容は契約文言から一義的には定まらず、開発の状況に応じて変わります（注1）。**契約書に書いていないことも判断の対象になる。これがシステム開発の契約書を作るときの前提です。**

2　専門家としての地位

ベンダの義務は「ベンダとして通常求められる専門的知見」を基準にしています（注1）。開発の中止を検討すべきかどうかを最初に察知できるのは、多くの場合ベンダです（注6）。東京高判平成25年9月26日も、ベンダがシステム開発の知識・経験に基づいて局面を十分に認識し得たことを前提に、中止の提言まで求めています（注1）。

ユーザの協力が重視されるのも、システムの性質によります。どの機能を実装すべきかはユーザ自らが具体的に指示・特定しないと開発が進まず、旧システムからのデータ移行や他システムとの連携には、ベンダだけでは対応できない作業があります（注7）。ベンダがシステムの専門家でも、ユーザが丸投げすることは現実的ではありません（注7）。

3　信義則・付随義務としての構成

裁判例を整理すると、それぞれの義務の内容は次のように考えられます（注8）。

	内容
プロジェクトマネジメント義務	合意した開発手順・手法・作業工程等に従って開発作業を進める。進捗を管理し、阻害要因の発見に努めて適切に対処する。局面に応じて、開発状況の分析、計画変更の要否、中止の要否とその影響を説明する
ユーザの協力義務	必要な協力をベンダから求められたらこれに応じる。契約外の追加要望を大量に出すなどして開発を妨害しない

ユーザの協力義務として問題になりやすいのは、資料の開示、仕様の確定、スケジュールの調整です（注9）。ユーザ内部の意見がまとまらずに仕様を確定できない、テストのために部署をまたいだ調整がつかない、といった形で現れます（注9）。

四　この判断から契約書に持ち帰るもの

1　義務を契約書に書くべきか、書かないべきか

書かなくても認められる義務なのだから、書く必要はないようにも見えます。それでも書く意味はあります（注10）。

開発の現場では、これらの義務があることを、とくにユーザ側が明確に認識していないことがあります。契約書に書けば、義務の存在を双方に認識させられます（注10）。内容があいまいな義務なので、具体的に書けば、違反の有無についての予測可能性も確保できます（注10）。ベンダが中止の説明をユーザに切り出すのは現実には難しいのですが、契約上の義務として書いてあれば、その履行として説明しやすくなります（注10）。ユーザの担当者にとっても、社内の協力を求める後ろ盾になります（注11）。

裁判例で示された義務の内容をそのまま条項にすると、次のようになります。

> 第●条（プロジェクトマネジメント義務及びユーザの協力義務）
> 1. 乙は、①個別契約に定める開発手順や開発手法、作業工程等に従って本件業務を進め、②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、③本件業務の局面に応じて、状況の分析、計画の変更の要否とその内容、開発計画の中止の要否とその影響等について、甲に対して説明をする義務を負う。ただし追加開発要望の拒否や、要望を出さないよう説得するといった作為義務は負わない。
> 2. 甲は、①本件業務のために必要な協力を乙から求められた場合に、これに応じて必要な協力を行うべき義務、及び②追加要望を大量に出すなどして乙の本件業務を妨害してはならない義務を負う。（注12）

甲がユーザ、乙がベンダです。立場によって、この条項の見え方は変わります。ベンダは1項ただし書と2項②を残したいところで、ユーザは1項③の説明義務を具体的にしたいところです。ただし、書いたからといって書いていない義務が消えるわけではありません。**この条項で義務の範囲を限定できるとは考えない方が安全です。**

2　ユーザの役割分担を明記する

上の条項でも、まだ抽象的です。それぞれの役割分担を別紙に具体的に書き、各個別契約で詳細を定めると、義務の存在と違反の有無がより明確になります（注13）。契約書に書かず、要件定義書や提案書の作業分担表に頼っていると、争いになったときにそれらの文書を根拠にせざるをえません（注13）。

札幌高判では、マスタの抽出作業がどちらの担当かが争点になり、裁判所は、病院が抽出義務を負っていたと認定しました（注2）。こうした作業こそ、別紙の分担表に書いておくべきものです。とくに、旧システムの資料の提出、他ベンダへの協力依頼、データ移行の担当、仕様の確定の期限、テストの要員を、誰がいつまでにするかまで書きます。

仕様凍結の手続も役割分担の一部です。札幌高判でベンダの責任を否定する決め手の一つになったのは、以後は追加要望を出さないという合意を取り付けていたことです（注2）。仕様変更の手続は、別稿「仕様変更・機能追加の手続：条項だけでなく、現場で使える様式まで用意する」が扱います。

3　議事録・課題管理表が証拠になる

3つの判決はいずれも、会議の記録と日々の文書から事実を認定しています。札幌高判は、専門部会での説明と問題管理票を手がかりに、追加要望がいつ誰から出たか、ベンダが繰り返し遅延の危険を説明していたかを、1項目ずつ認定しました（注2）。東京高判平成25年9月26日は、ステアリング・コミッティの発言や資料、担当者の陳述から、ベンダがいつリスクを認識し、いつ何を説明したかを認定しました（注1）。

ベンダが説明したことも、ユーザが協力したことも、残っていなければ主張できません。札幌高判では、問題管理票の記載と主張の日付がずれていた項目について、その要望があったと認められなかったものがあります（注2）。

会議ごとに議事録を作り、相手方の確認を取る。課題管理表には、課題の内容、起票日、担当者、期限、解決状況を残す。ベンダは、遅延の原因になっている事項と影響を、その都度文書で伝える。ユーザは、求められた協力への回答と、できない場合の理由を文書で返す。これらは契約書の外の話ですが、次のような条項で裏づけておきます。

第〇条（進捗管理）
1　甲および乙は、別紙に定める頻度で進捗会議を開催し、乙は会議の議事録を作成して〇営業日以内に甲に送付する。甲は、受領後〇営業日以内に異議を述べない限り、議事録の内容を確認したものとする。
2　乙は、課題管理表を作成して甲と共有し、納期、費用または開発範囲に影響するおそれのある事項を認識したときは、速やかに書面でその内容、影響および対応案を甲に通知する。

システム開発の契約書は、紛争になったときの判断材料の一部にすぎません。残りの材料は、プロジェクトの間に作られます。未完成に終わったときに報酬がどうなるかは、別稿「完成・未完成の判断」が扱います。

参考文献等

（注1）東京高判平成25年9月26日金判1428号16頁（平成24年（ネ）第3612号）
（注2）札幌高判平成29年8月31日判時2362号24頁（平成28年（ネ）第189号）
（注3）東京高判令和3年4月21日判タ1491号20頁（平成31年（ネ）第1616号）
（注4）吉羽真一郎編集代表『条項解説　事例から学ぶシステム開発契約書作成の実務』（日本加除出版、2023）34頁
（注5）前掲注4・35頁
（注6）前掲注4・47頁
（注7）前掲注4・35頁
（注8）前掲注4・41〜42頁
（注9）前掲注4・42〜43頁
（注10）前掲注4・45頁
（注11）前掲注4・46頁
（注12）前掲注4・46頁の条項例1
（注13）前掲注4・49頁

ウェブ版　https://prospire-law.com/contract-knowledge/system-kaihatsu-pm-gimu-kyoryoku-gimu/
引用表記例　プロスパイア法律事務所「プロジェクトマネジメント義務とユーザの協力義務」契約法務ライブラリ（最終更新日2026年11月14日）

本稿は、契約法務に関する論点を一般的に整理したものであり、個別の事案についての法的助言ではありません。記載は最終更新日時点の法令・判例・文献に基づきます。ご相談は プロスパイア法律事務所 までお問い合わせください。