

J/E American Business Book Café

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

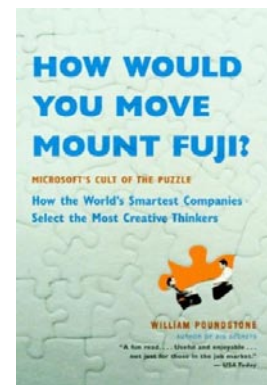
2006年 春

How Would You Move Mt. Fuji?

『君はどうやって富士山を動かすかね?』

世界有数の『賢い』企業はどのように創造力豊かな人達を採用するのか?

Author: William Poundstone
Publisher: Little, Brown and Company, 2004年
ISBN: 0-316-77849-4 276ページ



～ 要旨 ～

「どうしてマンホールの蓋は四角なくて、丸いのかね?」と、就職活動の面接の際に聞かれたことはあるだろうか? もしくは、様々なクイズ、仮定の質問に答えるように、言われたことはないだろうか? マイクロソフト社を含む多数の大企業が、このような謎解きを課す面接を行っている。上記のような質問は、単に才能があるというだけの者と、創造性に満ちた人々を選別するためのものだ。

本書は、このような挑発的な「謎」に創造力豊かに、効果的に応える術を教えるものである。これらは、今すぐ、または将来において就職の面接を受ける際に有益である。

翻訳者: 山岸健一

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを!



『君はどうやって富士山を動かすかね？』

マイクロソフトの「パズル形式面接」への飽くなき挑戦
世界有数の『賢い』企業はどのように創造力豊かな人達を
採用するのか

要旨

「どうしてマンホールの蓋は四角じゃなくて、丸いのかね？」と、就職活動の面接の際に聞かれたことはあるだろうか？ もしくは、様々なクイズ、仮定の質問に答えるように、言われたことはないだろうか？ マイクロソフト社を含む多数の大企業が、このような謎解きを課す面接を行っている。上記のような質問は、単に才能があるというだけの者と、創造力に満ちた人々を選別するためのものだ。

本書は、このような挑発的な「謎」に創造力豊かに、効果的に応える術を教えるものである。これらは、今すぐ、または将来において就職の面接を受ける際に有益である。

パート1 謎解きパズル

応えるのが不可能な質問

論理的なパズルや、クイズ、仮定の質問は、これまでコンピュータ業界で採用面接の際に用いられてきた。これらは「答えるのが不可能な質問」と知られている。これは知性や、競争が熾烈なビジネス界を生き抜くのに必要な「しなやかな思考力」を測る、ものさしであると信じられている。

今日、これらの「回答不可能な質問」は、コンピュータ業界だけでなく、法律事務所、銀行、コンサルタント会社、保険会社、マスコミ企業、軍関係と、様々な産業の分野で用いられている。

これらの質問で最も不可解なのは、誰も正解を知らないということだ。それを、質問をした本人でさえわからないのである。

これらパズル形式の面接が主流になってきたのは、マイクロソフトにルーツを求めることができる。同社の面接形式は、いかに会社が人材採用に関して、より選択を厳しくして、採用にあたり注意深くならなくては行けないか、ということの反映でもある。会社にとってみれば、この不可解な質問は、面接を受けるあなたが、どのように難局を乗り切るかを見るためのものである。あなたが何をしてきたか、ではなく、何ができるか、を見極めることが、企業にとっては重要なのだ。

How Would You Move Mount Fuji?

Microsoft's Cult of the Puzzle

How the World's Smartest Companies Select the Most Creative Thinkers

The Big Idea

Have you ever been asked, “Why are manhole covers round instead of square?” during a job interview? Or asked to answer other riddles and hypothetical questions? Many large companies including Microsoft have used these puzzle-interviews. Questions such as the above seek to separate the most creative thinkers from the merely talented.

“How Would You Move Mount Fuji?” will teach you how to answer such challenging riddles creatively and effectively. This will benefit you in your current job or in new job interviews.

Part 1. Puzzles

The Impossible question

Logic puzzles, riddles, and hypothetical questions have long been used in computer-industry interviews. These are known as “impossible questions” and are believed to measure the intelligence, resourcefulness or “outside-the-box thinking” needed to survive in today’s very competitive business environment.

Today, these impossible questions are also being used, not just in computer-industry interviews, but in almost every line of business such as law firms, banks, consulting firms, insurance companies, the media and the armed forces.

The strangest thing about these impossible questions is that no one knows the answer – not even the person who is asking. Still, people are being hired or not hired based on how well they answer the questions.

The popularity of these puzzle-interviews can be attributed to Microsoft. Its interview process is a reflection of how the company needs to be more selective and extra careful in its hiring. For the company, these questions are a reflection on how you handle a difficult situation. It is important for them to find out what you can do and not just what you have done.

クイズとスフィンクス

これらパズル形式の面接はオイデプスとスフィンクスにまつわる、古代ギリシャの伝説の現代版である。「朝には4本足で歩き、昼には2本足、夜には3本足で歩く者は何だ?」。スフィンクスはこの質問に答えられなかった者を食べてしまった。

マイクロソフトは、採用過程でこのようなパズルを用いることで、機敏に思考できる者とそうでない者を選別しようとした訳である。カギとなるのは、あなたの論理構成、想像力、問題解決能力である。

マイクロソフトのパズル形式の面接は、様々な会社の採用の形態を変えた。出来の悪い者を採用することは、企業にとってもこれまで以上に高い代償となり、各企業とも面接にこれまで以上の意味合いをもたせるようになってきた。人物照会状は価値を失なって来たので、雇用側はどこかに拠り所を求めなくてはならない。面接は、潜在的な被雇用者を見極めるうえで、もっとも直接的な方策である。

2秒間で決まる面接

ハーバード大学の心理学者、ナリーニ・アンバドリーとロバート・ローゼンサールの二人が行った研究によると、他人と初めて出会う場合、人間は最初の2秒で相手に対する評価をしてしまうという。

この研究によれば、面接担当者は就職希望者が椅子に座った瞬間に、彼等に対する評価をしてしまうことになる。この判断は、就職希望者の身なりや、ボディ・ランゲージに基づいてのものである。

ありきたりの質問と行動に関する質問

人材開発のエキスパートは面接の際の質問を「ありきたりのもの」と「行動に関するもの」とに区別する。ありきたりの質問とは、「5年後にあなたは自分がどうなっていると思いますか?」、「休日には何をしておすごしますか?」、「最近読んだ本は何ですか?」といったようなものである。

一方で、行動に関する質問とは、その人の過去の行動から判断される、忍耐力や、仕事上のスキルに関するものである。これらの質問がされる理由は、これらの話を「創作する」ことは、ジョークを作り出すより難しいからである。

IQ VS シリコン・バレー

人の知能を計ることは、スタンフォード大学の心理学者、ルイス・M・ターマンによって一般に広まった。フランスの教育家、アルフレッド・ビネによって考案された先駆的な知能

Riddles and Sphinxes

These puzzle-interviews are updates on the ancient Greek legend of Oedipus and the Sphinx where the Sphinx devoured anyone who could not answer the riddle: "What is it that walks in four legs in the mornings, two legs at noon and three legs in the evening?"

With its use of puzzles in its hiring process, Microsoft tries to weed out those who think on their feet and those who do not. All that matters is your logic, imagination and your problem-solving ability.

Microsoft's puzzle-interviews has changed the way companies hire. With bad hires more costly than ever, organizations have given the job interview an importance it was never meant to have. References have become less common and less useful so hirers seek information somewhere else. The job interview is the most direct means of assessing a potential employee.

The Two-Second Interview

In a study conducted by two Harvard psychologists, Nalini Ambady and Robert Rosenthal found out that people make judgments within the first two seconds of an initial meeting with another person.

The study suggests that an interviewer has already made up his or her mind about the interviewee by the time the interviewee has sat down. The decision may be based on looks or the body language.

Traditional and Behavioral Questions

Human resource experts classify interview questions into "traditional" and "behavioral". Traditional questions include "Where do you see yourself in five years?"; "What do you do on your day off?"; "What is the latest book you've read?"

Behavioral questions, on the other hand, ask a candidate to describe a past experience bearing character and job skills. The reason for this is that it is harder to fabricate a story than a one-liner.

Lewis Terman, I.Q., and Silicon Valley

Measuring man's intelligence was first popularized by a Stanford psychologist Lewis M. Terman in the early 1900s. He translated into English the

測定テストを、ターマンが英語に翻訳した。ターマンによれば、知能とは論理に基づいて推論する能力である。知能とは、知識を持っていることではなく、ある概念を自在に操ることである。この能力を測定するため、彼は同義語と反義語、読解能力、論理的パズルのテストを行った。

ルイスの息子、フレデリックは大学の隣にあるパロ・アルト地区に産業パークを作ることを夢見た。彼は、大学当局に、学生や教授陣が自分達のビジネスを始められるような広大な土地を用意して欲しいと説得にあたった。この土地が現在「シリコン・バレー」として知られている。

シリコン・バレーの「創始者」のひとりにウィリアム・ショックレーがいる。彼は、ここで仕事をしようという者は、論理パズルを含む知能テストを受けるべきだと主張した。ショックレーの面接方式は、今日のマイクロソフトの面接方法に影響を与えているかもしれない。

パート2 マイクロソフト社

ビル・ゲイツとパズルの文化

マイクロソフトの創業者、ビル・ゲイツは家族みんなで楽しむことをモットーとする一家に生まれた。彼の両親はしばしば家族で芝居をしたり、日曜の夜に勝敗を賭けたブリッジ、各種ゲームのトーナメントを行った。父親は時事問題を提起して、家族でディスカッションを行う。それには問題を探究し、筋の通った答えすることを期待された。

ゲイツは、このゲームやパズルに対する情熱を失うことはなかった。この情熱は、彼の会社運営の方法、人材採用の方針にも繁栄されたのだ。マイクロソフトの従業員は、出張の際にも、「ぶらり旅」をする時間などほとんど期待できない。その代わりに会社は、「競争が熾烈なゲーム」を用意することとなる。

ビル・ゲイツの人材採用における哲学とは、インテリジェンスを他の何物よりも重視することだ。その結果、マイクロソフトは彼の哲学を反映した形となる。同社は知力に重きを置き、スキル、経験はあまり重要視しない。パズル形式の面接は、採用候補者の知力を推し量るために用いられるようになった。

マイクロソフトのパズル形式面接は一個人のIQよりも、もっと多岐に渡ることをテストする。それは、思考の幅、創意工夫の能力、創造的に問題解決にあたる能力、型にはまらない思考力を推し量るものであると言われている。

同社にとって、問題解決の能力があり成功する者とは、知性があり、なおかつ粘り強い者である。マイクロソフトは、論理的パズルは知能テストよりも、職場における成功を見極め

pioneering intelligence test devised by French educator Alfred Binet. For Terman, intelligence is the ability to reason abstractly. Intelligence is not knowledge of facts but the ability to manipulate concepts. To test that ability, he used analogies, synonyms and antonyms, reading and comprehension, math and logic puzzles.

Lewis' son, Frederick, dreamed of starting an industrial park in Palo Alto next to the University. He convinced the University to set aside a big plot of land where students and professors could start their own business. This land is now known as Silicon Valley.

One of the "founders" of Silicon Valley is William Shockley. He insisted that every job candidate must take an intelligence test and these interviews included logic puzzles. The Shockley interview may be the inspiration behind the modern Microsoft interview.

Part 2. Microsoft

Bill Gates and the Culture of Puzzles

The founder of Microsoft, Bill Gates was born into a family that believed in organized fun. His parents often organized family skits and Sunday evening tournaments of bridge, and trivia games where winning mattered. His father would present and discuss topical issues for the family – posing probing questions and expecting well-reasoned answers.

Bill Gates never lost this taste for games and puzzles. This love is reflected in how he runs his company and his hiring policy. When Microsoft employees travel on business, they can expect little time for unstructured sightseeing. Instead, the company arranges competitive games.

Bill Gate's hiring philosophy is that he values intelligence above anything else. As a result, Microsoft is a reflection of this philosophy. The company values intelligence and places less emphasis on skills and experience. The puzzle interview was then utilized to gauge a candidate's intelligence.

Microsoft's puzzle interview does more than test an individual's I.Q. It is said to measure bandwidth, inventiveness, creative problem-solving ability and outside-the-box thinking.

For the company, the successful problem solver must be persistent as well as smart. They believe that a logic puzzle is a better indicator of

るには良い指標であると確信しているのだ。

マイクロソフトの人材採用のプロセスでは、「未来」に焦点が置かれる。同社が人材採用する際の指針は、その人が何をしてきたか、ではなくその人が何を出来るのか、に基づいて採用することである。大学を出て間もない人、仕事のキャリア持つ者、そのどちらを採用するにしても、重点が置かれるのは、その人の将来に対してのことだ。

ビル・ゲイツとマイクロソフトにとって、常に他よりも一歩抜きん出ていることは「肥大化すること（それはすなわち自己満足に繋がる）」ではなく「ハングリーでいること」なのだ。彼等によれば、クリエイティブな発想は困窮状態であることにより生まれてくるのであり、自らの機知ではなく富を抛り所に生活をしはじめると、その人間は鋭さを失うのだという。

マイクロソフトとその従業員

競争が激しく、移り変わりが速いソフトウェア業界で成功を納めるには、クリエイティブな発想と、心理的な柔軟さを、その人が持つ理論に結合させる必要がある。採用する人材が優秀で、想像力があり、革新的であればこそ、マイクロソフトをはじめとしたソフトウェア企業もそうあるのだ。なぜ適切な人材を適切な業務へと雇い入れしなくてはならないか、ということの本質がそこにある。

同社の人材採用における最大の目的は「ビル・クローン」—社内の用語でゲイツのような知性と競争力を持つ若者のこと—を探ることである。マイクロソフトの採用担当者は、過去に何かを成し遂げた人物よりも、むしろこれから何か大きなことを成し遂げるであろう人物を見出すことができるとの自負心を持っている。

マイクロソフトは人材採用にあたって非常に注意深い企業である。その指針は「(会社に) 損害を与えるな」ということである。同社は、例えそれが何人かの良い候補を見逃すことを意味しても、決して仕事に相応しくない人物を採用することを避けようとする。従業員の採用、雇用の維持、解雇は金銭的に高くつくという事実が背後にあるからだ。会社にとって、仕事に相応しくない人物を採用することは、害のほうが、得よりもずっと大きいのだ。

マイクロソフトの面接パズル

マイクロソフトの面接担当者は、従来からあるような質問、行動に関する質問など、様々なタイプの問いかけをする。コンピュータ業界に特有な「仮定」の質問もする。面接を受ける人間はプログラミングに関しての質問に答えることや、コードを書いたりすることを要求される。

workplace success than other intelligence tests.

Microsoft's hiring process focuses on the future. The company's goal is to hire people based on what he can do rather than what he has done. The company hires people fresh out of college and those who have past experiences, but the emphasis is always on the future tense.

For Bill Gates and Microsoft, the secret of remaining ahead of the pack is not to "get fat" (i.e. complacent) but to "stay hungry". For them, creativity does not happen without a few constraints and when one starts leaning on wealth instead of living by wits, he is in real danger of losing his edge.

Microsoft and Its Employees

To be able to succeed in the highly competitive and volatile computer and software industry, one has to combine logic with creativity and mental flexibility. Microsoft and any other company will only be as good, as creative, and as innovative as the people it hires. This is why it is essential for them to hire the right people for the right job.

A main goal of hiring is to find "Bill clones" – the company's term for a young person of Gates-like intelligence and competitive edge. Microsoft hirers pride themselves in being able to identify people who can achieve great things rather than those who have already done them.

Microsoft is very cautious in hiring. Its guiding principle in hiring is "Do no harm". Microsoft seeks to avoid hiring the wrong people, even if this means missing out on some good candidates. The rationale behind this is that it costs too much to recruit, maintain and discharge an employee. Hiring someone who is not capable to do the job does more harm than good for the company.

The Microsoft Interview Puzzles

Microsoft's interviewers ask many types of questions, even the traditional and behavioral ones. Interviewers also ask hypothetical questions that are specific to the computer industry. Developers are asked a number of programming questions and are required to write codes.

マイクロソフトはどこでパズルを手に入れるのか？

マイクロソフトの面接担当者は何でも思い通りのことを質問する。たいていは、数学的な能力をほとんど、もしくは全く要求されない、気晴らしのような質問が口頭でなされる。

またマイクロソフトの従業員には、「新しい」、そして恐らくは、効果的な質問をすることが奨励されている。著者によれば、パズルは繰り返し質問されるものが、洗練され出来あがって来たものであるという。

ウォール街と圧迫面接

マイクロソフトだけが、適切な人材を採用していくのに、パズル形式の面接を用いるのではない。1990年代まで、これらはシリコンバレーの外でも見うけられた。得にニューヨークの金融業界がそうだ。

これらの面接方式は競争が激しく、皆がストレスに見舞われるようなウォール街では最適であった。面接は面接を受けに来た者を不快な状況に追い込み、その人がストレス下にある場合、起こすであろう行動を引き出すのが目的であった。

パート3 パズル形式の面接の対処法と、企業においての応用について

パズル形式の面接で成功する方法

1. 最初にどのような解答が期待されているのか、判断しよう（自分で解答を出すのか、面接担当者との対話の中で解答を見つけ出すのか）。理論的パズルの場合には、大概自分で解答を見つけることが要求される。
2. 何であれ、最初にあなたが考えついたことは間違いである。パズルやクイズというのは、最初にあなたの心に浮かんだ答えはたいてい正しい答えではない。
3. 数学的知識や、計算能力は必要とされない。
4. 大がかりで複雑な問題には、たいてい単純な正解がある。
5. 単純な問題には、複雑な答えが必要だ。
6. なかなか答えが見いだせない場合、あなたが出した仮説の数々を挙げてみよう。それを次々と否定していった場合、何が起こるかを見てみよう。
7. 理論的パズルで、重要な情報が欠けている場合、どうなるかというシナリオを頭の中に描いてみよう。問題を解くために、その情報が必要でないことがわかるだろう。

Where Does Microsoft Get Its Puzzles?

Microsoft interviewers are free to ask any question they want. Usually, they ask recreational problems that are stated in words and involve little or no math.

It is also encouraged that those working in Microsoft come up with “new” and presumably effective questions. According to the author, puzzles evolve out of retelling.

Wall Street and the Stress Interview

Microsoft isn't the only company that uses puzzle interviews in selecting the right man for the right job. By the 1990s, these types of interviews were found outside Silicon Valley, particularly in the New York financial community.

Such interviews work well in the stressful culture of Wall Street where competition is intense. These make the candidate uncomfortable in order to provoke certain reactions that are believed to reflect how one candidate does under stress.

Part 3: Answering and Using Puzzles

How to Outsmart the Puzzle Interview

1. First decide what kind of answer is expected (monologue or dialogue). Logic puzzles usually calls for a monologue. Design answers have single answers. Good answers show awareness that trade-offs exist.
2. Whatever you think of first is wrong. With puzzles and riddles, the obvious answer that comes to mind is not usually the right one.
3. You probably do not need advanced math skills or calculus.
4. Big complicated questions usually have simple answers.
5. Simple questions often demand complicated answers.
6. When you hit a brick wall, try to list the assumptions you are making. See what happens when you reject each of these assumptions in succession.
7. When crucial information is missing in a logic puzzle, lay out the possible scenarios. You'll almost always find that you don't need the missing information to solve the problem.

8. 可能であれば、面接担当者も聞いたことがないような、斬新な答えを出してみよう。

革新的な会社はどのように面接をすべきなのか？

面接の際に出されるパズル、謎解きは、ダメな候補者を振り落とすために作られた。これらは「天才」を見つけ出すためのものというより、相応しくない人物が採用されないようにするためのものである。

パズル形式の面接は、以下2つのような、聞き心地が良くはないが、重要な真実を我々に突きつけている。

- 技術の変革が早いペースで進むなかで、特定の廃れかけたスキルを持つ人々を雇うことは問題外である。企業は、様々なことに対応する、問題解決能力を持つ人を雇う必要がある。
- 悪い人物の採用は、良い人物の採用が会社にもたらす利益よりも、多くの損害をあたえる。悪い結果をもたらす採用は避けるべきだ。

以下が、パズル形式の面接で、良い情報を引き出すために、必要とされるガイドラインである。

1. パズル形式の面接は、面接を受ける者の経験とは、比例しない。
2. 面接に対してのプランを持つこと。
3. 面接はIQテストではない。
4. 面接は相応しくない採用を避けるためのフィルターである。
5. 面接におけるパズル問題作成の際は、公正であるべきだ。
6. 問題は、面接を受けるものが以前にそれを聞いたことがあるかどうか（あまり）問題とならないように、選ぶべきである。
7. 第一印象を疑ってみよう。
8. 「正しい答えのない」問題はやめておこう。
9. 「抑圧面接」は行わない。
10. 面接と、パズルの過程で面接を受ける側を騙すようなことがあってはならない。

8. Where possible, give a good answer that the interviewer has never heard before.

How Innovative Companies Ought to Interview

Interview puzzles are created to act as a negative screen and weed out people who are not right for the job. They are a way of making sure that the wrong persons are not hired, rather than a way of identifying the geniuses.

The puzzle interview recognizes two discomforting facts about life:

- With the rapid pace of change in technology, there is no point in hiring for a specific soon-to-be-obsolete set of skills. A company needs to hire for a general problem solving capacity.
- A bad hiring decision is likely to hurt the company more than a good hiring decision will help it. Avoid bad hires.

Below are a few guidelines to make sure you get the information you need from puzzle interviews:

1. The value of the puzzle is in inverse proportion to the candidate's experience.
2. Have an interview plan.
3. An interview is not an IQ test.
4. An interview puzzle is a filter to prevent bad hires.
5. Interview questions are only as fair as you make them.
6. Choose questions so that it doesn't matter (much) whether the candidate has heard them before.
7. Challenge your first impression.
8. Avoid "questions with no right answers".
9. Don't do a "stress interview".
10. Avoid deception in the puzzle or interview process.

サンプルとなる問題／論理的パズルとその解答

1. なぜマンホールの蓋は四角なくて、円形なのか？

考えられる答えとして、ベストなのは、四角いとマンホールの中に落ちる可能性があるから、であろう。円形であれば、直径はどこでも同じである。蓋の下の部分の直径が短くなっている部分が、蓋がどんな形に置かれていても中に落ちるのを防ぐ。

2. ホテルで熱湯の蛇口をひねれば、熱いお湯がすぐに出てくるのはなぜだろう？

ホテルは熱湯の再循環システムを持っているから。これは、蛇口からポンプ（ヒーター）へと「後方」に流れる、別系統の配管に繋がるポンプから成り立っている。ポンプはゆっくりと、お湯を、専用の配管を通して流し、配管が冷えないようにしている。それで蛇口をひねれば、熱いお湯が出てくるのだ。

3. 時計の長針と短針は一日に何回重なり合うか？

本によれば、正解は22回だ。もし、一日が深夜0時からスタートして、深夜0時に終わると考えるならば、正解は23回となる。

4. マイクとトッドは合わせて21ドル持っている。
マイクはトッドより20ドル多くもっている。それぞれ何ドルずつ持っているのか？

正解はマイクが20ドル50セントで、トッドが50セントである。

5. あなたは赤、緑、青の3色のジェリービーンズが入った容器を持っている。目を閉じて、ジェリービーンズの中から同じ色のものを2つ取り出さなければならぬ。同じ色のが揃うまで、何回取り出さなければならぬか？

答えは最大4回である。3回では、どれも別の色の可能性がある。それで4回取り出せば、最低ふたつは同じ色になる。

パズルを解くカギ

どのパズルを解くにしても、カギとなるのは、ヒント、手掛かりに敏感であることだ。手掛かりは、問題の文章の中に紛れ込んでいる場合もあれば、問題を出す人の声のトーンに表れている場合、あなたが仮説に理由付けする際に表れる場合と、様々である。

パズルに答えること、そして自分の解答に自信を持とう。面接担当者は、決断を下すことができ、明確にそれを伝えることができ、なおかつそれを実行できる人間を採用したいと思っているのだから。

Sample Puzzle / Logic Questions and Answers

1. Why are manhole covers round, not square?

The answer that is considered best is that a square cover could fall into its hole. In contrast, a circle has the same diameter in all directions. The slight recess in the lower part of the cover prevents it from falling in, no matter how it's held.

2. When you turn on the hot water in a hotel, the hot water comes out instantly. Why?

Hotels have a hot water re-circulating system. It consists of a pump attached to an extra line that runs "backward." The pump slowly circulates hot water through the hot water lines so that the water in the line never gets cold. When you turn on the tap, the line water is already hot.

3. How many times a day does a clock's hands overlap?

According to the book, the answer is 22. If you want to count the overlap at the midnight that begins the day, and also the midnight that ends the day, then the answer is 23.

4. Mike and Todd have \$21 between them. Mike has \$20 dollars more than Todd. How much does each have?

The answer is that Mike has \$20.50 and Todd has \$0.50.

5. You have a bucket of jellybeans in three colors - red, green and blue. With your eyes closed, you have to reach into the bucket and take out two jelly beans of the same color. How many jelly beans do you have to take to be certain of getting two of the same color?

The answer is four. Pick just three jelly beans and it's probable that you have one of each color. With 4 jellybeans, at least 2 have the same color.

Key to a Puzzle

The key to solving any puzzle is to be sensitive to the clues as to what kind of puzzle it is. Clues come in many forms ranging from the wording of the puzzle to the tone of the voice posing it, to your own reasoning about the assumptions themselves.

Be confident in answering the puzzle and of your answer. Interviewers would likely hire someone who comes to a decision, articulates it and sticks by it.